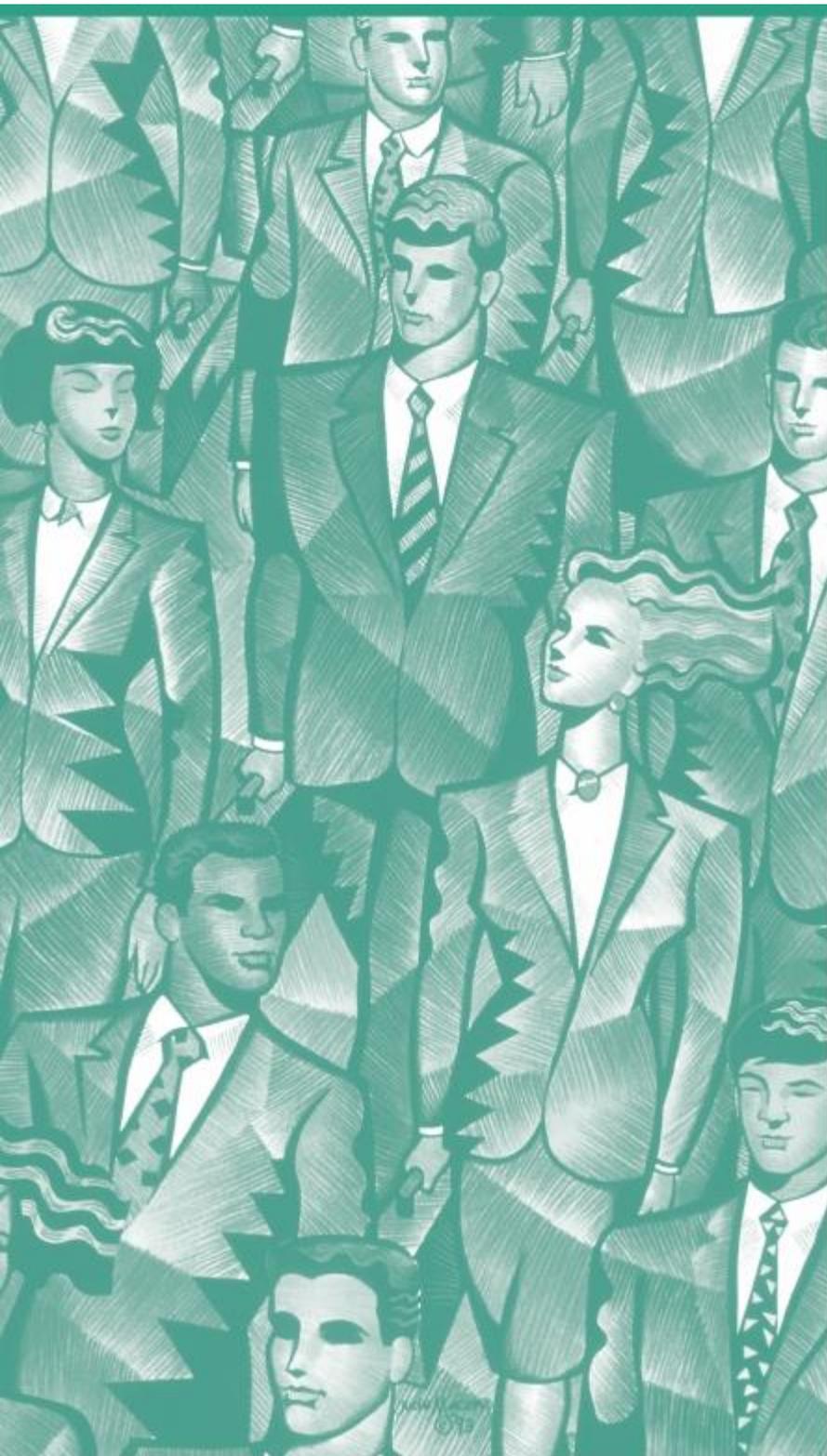


93. Maria Greco Danaher, "Accommodation Does Not Have to Disadvantage Other Workers", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 88-89.
94. Military Integration's 50th Birthday, <http://members.aol.com/WarLib/Lib/9881.htm>.
95. Shirley Puccino, "Worldwide Practices and Trends in Expatriate Compensation and Benefits", *Benefits & Compensation Digest* 44 (enero de 2007): 34-38.
96. Barry R. Weissman, "English Only Training", *Industrial Safety & Hygiene News* 39 (octubre de 2005): 37.
97. Cindy Waxer, "Life's a Balancing Act for Cirque du Soleil's Human Resources Troupe", *Workforce Management* 84 (enero de 2005): 52-53.



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos y explicar las razones para llevar a cabo tal análisis.
- Describir los tipos de información que se requieren para el análisis de puestos y describir los diversos métodos que existen para efectuarlo.
- Identificar quién realiza el análisis de puestos y describir los componentes de una descripción de puestos.
- Explicar la oportunidad del análisis de puestos, en particular para los miembros de un equipo, y describir cómo ayuda dicho análisis a satisfacer diversos requisitos legales.
- 4 Describir la administración del talento.
- 6 Explicar el proceso de la planeación estratégica y, en particular, en el área de recursos humanos.
- Describir la elaboración de pronósticos en cuanto a las necesidades de recursos humanos, así como la disponibilidad y la manera en la que las bases de datos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos.
- 8 Identificar lo que una empresa puede hacer cuando existe escasez o exceso de empleados.
- 9 Explicar los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres en el ambiente actual.
- 10 Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos y describir los sistemas de información para la administración de RH y los sistemas de información de empleados.
- Describir algunos conceptos del diseño de puestos.

Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos

ARH en acción: Interconexión de la red social: El conocimiento mutuo

Un sitio de interconexión social es un “sitio Web que funciona como una comunidad virtual, donde un grupo de personas usan Internet para comunicarse entre sí acerca de cualquier cosa”.¹ En 2008 cientos de millones de individuos usaban estos sitios. Ante el rápido crecimiento de los mismos, las compañías tienen que determinar si deben permitir a los empleados tener acceso en sus oficinas a estos sitios públicos, como MySpace y Facebook, para comunicarse con los compañeros de trabajo, o si deben controlar el acceso.

Serena Software Inc., con sede en San Mateo, California, emitió un boletín de prensa que citaba a su director ejecutivo Jeremy Burton: “Las herramientas de interconexión social como Facebook pueden volvernos a unir, ayudarnos a conocernos como personas, a entender nuestra empresa y nuestros productos, y a servir mejor a nuestros clientes”.² Burton motivó a sus 800 empleados para que se inscribieran en Facebook, y para que lo usaran para interconectarse. También impulsó a los empleados para que tomaran un tiempo cada viernes para conocer a los compañeros de trabajo de diferentes localidades. Los empleados lo llaman “el viernes de Facebook”.³

Sin embargo, otras compañías no están seguras de si es conveniente permitir a sus empleados usar sitios públicos como Facebook o MySpace. Quieren más control sobre la comunicación de los empleados dentro de la compañía. Estas empresas utilizan programas de redes sociales que pueden ser controlados dentro de la empresa. Éste es el caso de Nestlé USA Inc. Alexis Bergen, gerente de asuntos corporativos y de marca, afirma que el objetivo fundamental de sus esfuerzos hacia una red social es “derribar los silos funcionales y los que se basan en una localidad. Se trata de motivar a los empleados para que ‘se conozcan’ y entren en contacto con sus compañeros que todavía no conocen. Los empleados que hacen esto son mejores trabajadores y más eficaces”.⁴

La decisión de Serena de adoptar una tecnología de interconexión social fue sencilla debido a la dispersión geográfica de sus empleados, quienes deben trabajar juntos. Sus 800 empleados se encuentran distribuidos en 29 oficinas de 14 países. Aproximadamente el 30 por ciento de los empleados trabajan en sus casas. Las oficinas centrales de Hillsboro, Oregon, tienen 90 trabajadores. Mary Helen Waldo, vicepresidente de recursos humanos globales de Serena, advierte: “Desde el punto de vista cultural, el unir a una gran cantidad de culturas corporativas distintas constituye un desafío, y consideramos que Facebook está ayudando a ese esfuerzo”. Una comunicación eficaz con frecuencia es difícil si uno nunca ve a los compañeros de trabajo o si los ve tan sólo un par de veces al año. Si los empleados se conocen entre

sí como individuos de la vida real, es probable que sean capaces de trabajar mejor juntos. Facebook podría considerarse como un sitio de congregación, algo así como un “despachador de agua virtual” en torno al cual se desarrollan conversaciones informales.⁵

Inicialmente, Serena consideró el uso de un programa comercial de interconexión social en red, el cual se utilizaría dentro de su Intranet, pero decidió que esto sería demasiado formal. Sin embargo, la compañía usa un programa comercial de interconexión social con los clientes y los socios.⁶

Este capítulo comienza con una descripción de las interconexiones sociales en red como una forma de llegar a conocer a otras personas. A continuación se explica la razón por la cual el análisis de puestos es una herramienta básica de la administración de recursos humanos y se exponen las razones para llevar a cabo tal análisis. Posteriormente, se revisan los tipos de información de análisis de puestos que se requieren y se describen los métodos de análisis de puestos. Se presentará también un ejemplo de análisis de puestos, y se explicarán los componentes de una descripción de puestos. A continuación hablaremos de cómo determinar el momento oportuno para realizar el análisis de puestos y de la importancia del análisis de puestos para los miembros de un equipo; además, explicaremos la manera en la que el análisis de puestos ayuda a satisfacer varios requisitos legales. En seguida se tratará el tema de la administración del talento, junto con el proceso de planeación estratégica y el proceso de planeación de los recursos humanos. Hablaremos también del pronóstico de las necesidades de recursos humanos y de su disponibilidad, así como de la manera en la que las bases de datos de recursos humanos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos. A continuación se describirán las acciones que pueden tomarse ante un exceso o una escasez de personal. Hablaremos también de los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres. Se incluyen secciones dedicadas a analizar los sistemas de información de recursos humanos (SIRH), los sistemas de información de administración de RG y de empleados, y algunos conceptos del diseño de puestos. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada “India realiza el trabajo, pero de una manera distinta”.

Explicar por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos y explicar las razones para llevar a cabo tal análisis.

Análisis de puestos:

Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Puesto:

Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

Posición:

Conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

El **análisis de puestos** es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.⁷

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El **puesto** consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa. Una **posición** es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

En un grupo de trabajo que consiste en un supervisor, dos oficinistas y cuatro operadores de procesadores de textos, existen tres puestos y siete posiciones. Una compañía pequeña podría tener 25 puestos para sus 75 empleados, mientras que en una compañía grande pueden existir 2,000 puestos para 50,000 empleados. En algunas empresas, unos 10 puestos constituyen hasta el 90 por ciento de la fuerza de trabajo.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. La determinación de la manera en la que el trabajo debería efectuarse se asigna con mayor frecuencia a los ingenieros industriales, a los analistas de métodos o a otras personas. El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. cuando se crean nuevos puestos y 3. cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.⁸

La **descripción del puesto** es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la **especificación del puesto**.

Ambos tipos de documentos se expondrán con mayor detalle más adelante en este capítulo.

Descripción del puesto:

Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.

Especificación del puesto:

Documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.

Razones para realizar un análisis de puestos

Como muestra la figura 4-1, los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos.

Dotación de personal

Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos. Un uso principal de los datos del análisis de puestos se encuentra en el área de la planeación de los recursos humanos (de la cual se hablará en este capítulo). Saber simplemente que la compañía necesitará 1,000 empleados nuevos para producir bienes y servicios con la finalidad de satisfacer la demanda de ventas es un dato insuficiente. Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Obviamente, una planeación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto. Además, al carecer de descripciones y especificaciones de puestos actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados para puestos sin tener lineamientos claros, y esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Los resultados deseados deben ser específicos y mensurables, y no enunciados vagos.⁹

Capacitación y desarrollo

La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias.

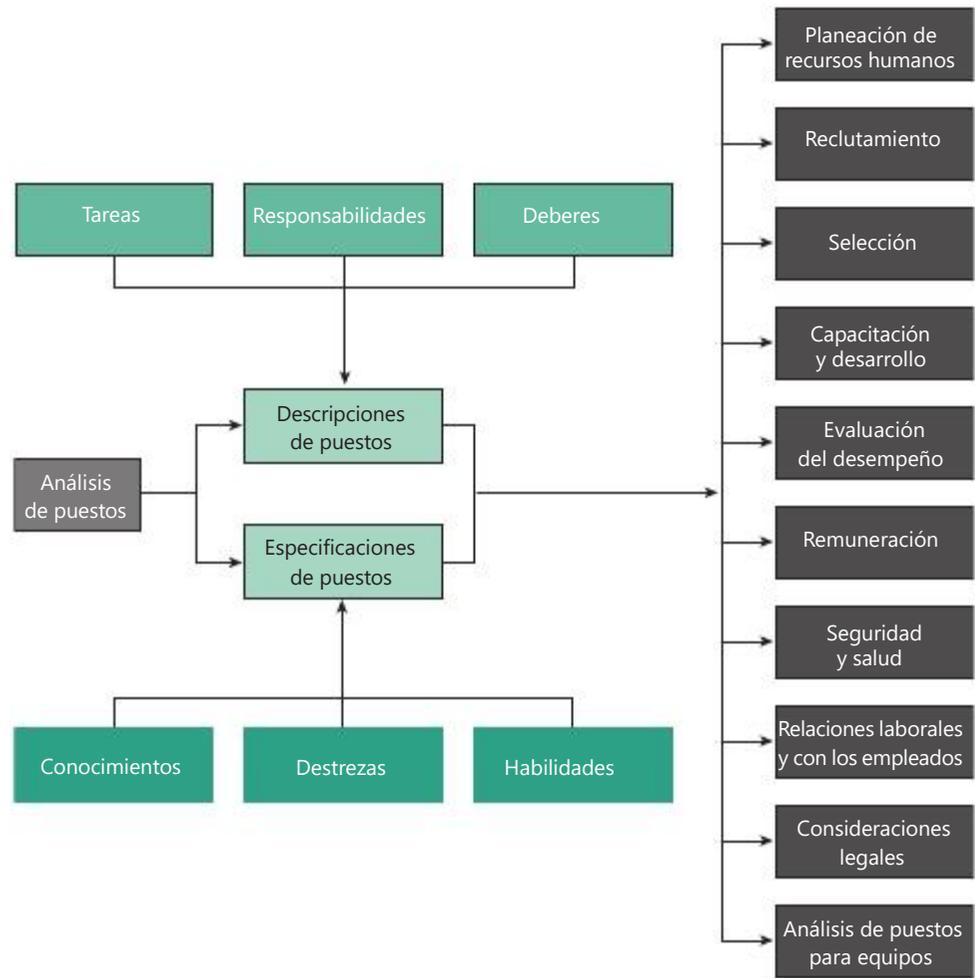


Figura 4-1 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.

Remuneración

En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa. Por ejemplo, el valor relativo de un puesto que requiera un grado de maestría por lo regular será más alto que el de un puesto que requiera de un certificado de preparatoria. Sin embargo, éste podría no ser el caso si el valor de mercado del puesto que requiere tan sólo un certificado de preparatoria fuera más alto. Tal situación ocurrió en una ciudad importante de la costa occidental de Estados Unidos hace algunos años. Se reveló que los ingenieros de salubridad (los recolectores de basura) ganaban más que los profesores de escuelas públicas, quienes tenían un mayor nivel educativo.

Seguridad y salud

La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar las consideraciones de seguridad y de salud. Por ejemplo, los empleadores están obligados a declarar si un trabajo es peligroso. La descripción/especificación del puesto debe reflejar esta

condición. Además, en ciertos trabajos peligrosos, los trabajadores necesitarán información específica acerca de los riesgos, para así poder laborar en forma segura.

Relaciones laborales y con los empleados

La información del análisis de puestos también es importante en las relaciones laborales. Cuando se considera a los empleados para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos. Sin importar si la empresa está o no sindicalizada, la información obtenida a través del análisis de puestos conduce con frecuencia a decisiones de recursos humanos más objetivas.

Consideraciones legales

Un análisis de puestos bien elaborado es de suma importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo. De hecho, la importancia del análisis de puestos está bien documentada en los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados*.¹⁰ Los datos del análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado. El análisis de puestos ofrece una base para vincular entre sí las funciones de RH y el fundamento para desarrollar un programa sólido de recursos humanos.

Describir los tipos de información que se requieren para el análisis de puestos y describir los diversos métodos que existen para efectuarlo.

Tipos de información del análisis de puestos

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto y recopila los demás tipos de datos que se listan en la tabla 4-1. En este proceso se de-

Tabla 4-1 Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puestos

Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puestos^a

1. Actividades laborales
 - a. Actividades y procesos del trabajo
 - b. Registros de actividades (en video, por ejemplo)
 - c. Procedimientos usados
 - d. Responsabilidad personal
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
 - a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
 - b. Movimientos elementales para el análisis de métodos
 - c. Requisitos personales del puesto, como gasto de energía
3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
 - a. Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad)
 - b. Materiales procesados
 - c. Productos fabricados o servicios prestados
5. Desempeño del puesto^b
 - a. Análisis de errores
 - b. Normas de trabajo
 - c. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea
6. Contexto del puesto
 - a. Programa de trabajo
 - b. Incentivos financieros y no financieros
 - c. Condiciones físicas de trabajo
 - d. Contextos organizacionales y sociales
7. Requisitos personales para el puesto
 - a. Atributos individuales como personalidad e intereses
 - b. Educación y capacitación requeridas
 - c. Experiencia laboral

^aEsta información puede presentarse en la forma de descripciones cualitativas, verbales, narrativas o mediciones cuantitativas de cada concepto, como las tasas de error por unidad de tiempo o el nivel de interferencia (ruido).

^bNo todos los sistemas de análisis de puestos desarrollan los aspectos del desempeño en el trabajo.

Fuente: Reimpreso con permiso de Marvin D. Dunnette.

terminan las funciones esenciales del puesto. Observe que las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes. Esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto. Además, el analista de puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

Algunos sistemas de análisis de puestos identifican los estándares laborales. También es posible efectuar estudios de medición del trabajo para determinar la cantidad de tiempo que se requiere para completar una tarea. Con respecto al contenido del trabajo, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, así como las condiciones físicas de trabajo. También se identifican la educación, la capacitación y la experiencia laboral específicas que sean pertinentes para el puesto. Como muchos trabajos se desempeñan con frecuencia en conjunción con otros, también se describen los contextos organizacionales y sociales. Además, habrá que identificar las habilidades subjetivas requeridas, como la facilidad para entablar relaciones interpersonales, o si el puesto requiere que el ocupante sea una persona social y agradable.

Métodos de análisis de puestos

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

Cuestionarios

Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

Observación

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo. La observación de un analista financiero en el trabajo no revelaría mucho acerca de los requisitos del puesto.

Entrevistas

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

Registro del empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados, como, por ejemplo, el de un terapeuta recreativo.

Combinación de métodos

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada. Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos.

A lo largo de los años, se han hecho intentos para diseñar métodos más sistemáticos para el análisis de puestos. Varios de estos enfoques se exponen en la tabla 4-2.

Tabla 4-2 Otros métodos disponibles para la realización de un análisis de puestos

Programa de análisis de puestos del Departamento del Trabajo de EUA

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos estableció un método para estudiar sistemáticamente los puestos y las ocupaciones, el cual se denomina programa de análisis de puestos (*Job Analysis Schedule*, JAS). Cuando se usa el método JAS, un analista capacitado recopila la información. Un componente fundamental del JAS es la sección Evaluaciones del trabajo realizado. Aquí, se evalúa lo que hacen los empleados al ejecutar un trabajo con respecto a los datos, las personas y las cosas. Cada uno se visualiza como una jerarquía de funciones, y los aspectos que aparecen a un nivel más alto en la categoría son los más difíciles. Los códigos de la sección de funciones del empleado representan el nivel más alto de participación en cada una de las tres categorías.

El componente del JAS denominado "Evaluaciones de las características del empleado" se relaciona principalmente con los datos de los requisitos del puesto. Se incluyen aspectos como educación general, preparación vocacional específica, aptitudes, temperamento, intereses, requisitos físicos y condiciones ambientales. La sección de Descripción de las tareas describe con detalle el trabajo realizado. Se incluyen tanto las tareas rutinarias como aquellas que se efectúan de manera ocasional.

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos (AFP) es un enfoque amplio del análisis de puestos que se concentra en las interacciones entre el trabajo, el empleado y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puestos. Evalúa los resultados específicos de los puestos e identifica las tareas del puesto en términos una exposición de los deberes.

Cuestionario de análisis de posiciones

El cuestionario de análisis de posiciones (*Position Analysis Questionnaire*, PAQ) es un interrogatorio estructurado de análisis de puestos que se basa en una lista de verificación para identificar los elementos de un puesto de trabajo. Se concentra en los comportamientos generales del empleado y no en las tareas. Cerca de 194 descripciones de puestos se relacionan con elementos orientados hacia el trabajo. Los defensores del PAQ consideran que su capacidad para identificar los elementos del trabajo del puesto, los comportamientos requeridos por parte de los titulares de los cargos y otras características del puesto hacen a este procedimiento aplicable al análisis de prácticamente cualquier tipo de puesto. Cada elemento de descripción del puesto es evaluado sobre una escala específica como el grado de uso, la cantidad de tiempo, la importancia de un puesto de trabajo, la posibilidad de ocurrencia y la aplicabilidad.

Cada uno de los puestos analizados se califica en relación con las 32 dimensiones del trabajo. El puntaje obtenido representa un perfil del puesto; esto se compara con los perfiles estándar para puestos en grupo dentro de familias de puestos conocidas, es decir, conjuntos de puestos de naturaleza similar. En esencia, el PAQ identifica los comportamientos significativos de los puestos y clasifica los trabajos. Al usar el PAQ, las descripciones de puestos se pueden basar en la importancia relativa y en el énfasis que se concede a varios elementos del puesto. El PAQ se considera como uno de los métodos más útiles de análisis de puestos.

Cuestionario de descripción de posiciones administrativas

El cuestionario de descripción de posiciones administrativas (*Management Position Description Questionnaire*, MPDQ) es un método de análisis de puestos diseñado para cargos administrativos; se basa en una lista de verificación para el análisis de los trabajos. El MPDQ permite determinar las necesidades de capacitación de los individuos elegidos para desplazarse hacia posiciones administrativas. También permite evaluar y fijar salarios de puestos administrativos y clasificar los puestos en grupos.

Análisis de puestos orientado hacia lineamientos

El análisis de puestos orientado hacia lineamientos (*Guidelines-oriented Job Analysis*, GOJA) responde a la legislación relacionada con la dotación de personal e implica un procedimiento para clasificar puestos. También se usa para desarrollar herramientas de selección, como formas de solicitud de empleo, y para documentar el cumplimiento con varios requisitos legales. El GOJA obtiene los siguientes tipos de información: 1. máquinas, herramientas y equipos; 2. supervisión; 3. contactos; 4. deberes; 5. conocimientos, talentos y habilidades; 6. requisitos físicos y de otro tipo; y 7. requisitos de diferenciación.

Realización de un análisis de puestos

Identificar quién realiza el análisis de puestos y describir los componentes de una descripción de puestos.

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos.

Sin importar el enfoque que se adopte, antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar. Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicarles el propósito del análisis de puestos. Aunque las actitudes de los empleados acerca del trabajo están más allá del control del analista, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquellas personas cuyos puestos están siendo analizados. La falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. Al concluir el análisis de puestos, se pueden elaborar dos documentos básicos de recursos humanos: la descripción y la especificación del puesto. En la práctica, tanto la descripción del puesto como su especificación se combinan en un documento donde se presentan en ese orden.

Descripción del puesto

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Anteriormente, la *descripción del puesto* se definió como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas.¹¹ Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como "Ése no es mi trabajo".

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo

El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. Las siguientes secciones examinan las partes de una descripción de puestos.

Identificación del puesto de trabajo

La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. Un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Por desgracia, los títulos de los puestos con frecuencia son engañosos. El asistente de un ejecutivo de una organización tal vez sea poco más que un oficinista altamente remunerado, mientras que una persona con el mismo título en otra empresa prácticamente se encarga de administrar la compañía. Por ejemplo, el primer trabajo de un joven graduado fue en una importante empresa de neumáticos, donde se desempeñaba como *asistente del gerente de servicios de distrito*. Los deberes básicos del puesto eran descargar los neumáticos de los camiones, verificar el desgaste de las bandas y apilar los neumáticos en vagones de carga; un título más apropiado para el puesto sería el de *cargador y verificador de neumáticos*.

O*NET, Occupational Information Network, es una base de datos muy amplia desarrollada por el gobierno de Estados Unidos donde se incluyen los atributos de los trabajadores y las características de los puestos. O*NET es la primera fuente de información ocupacional de



Web Wisdom
ONET™ OnLine

<http://online.onetcenter.org>

Sistema de información que hace interactiva y accesible la información ocupacional.

la nación. Es un sistema de una base de datos flexible y fácil de usar que emplea un lenguaje común para definir y describir las ocupaciones. Su diseño flexible también permite capturar los requisitos de los puestos sujetos a cambios repentinos. Ofrece el fundamento esencial para facilitar actividades de orientación vocacional, educación, empleo y capacitación, ya que contiene información acerca de los conocimientos, las destrezas, las habilidades, los intereses y las actividades generales del trabajo, así como sobre el contexto laboral.¹²

Fecha del análisis de puestos

La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción. Algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento. Esta práctica asegura una revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones de puestos obsoletas.

Resumen del puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

Tareas a realizarse

El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como *recibe, realiza, establece o ensambla*) explica de manera adecuada cada tarea. Las funciones esenciales se describen en una sección separada para ayudar a cumplir con la Ley para los Estadounidenses con Discapacidades. Un ejemplo de una descripción de puestos se muestra en la figura 4-2.

Información administrativa

Título del puesto: Oficinista de registros
Departamento: Operaciones de préstamos
Se reporta a: Gerente de operaciones de préstamos
Puesto de trabajo: 11

Fecha del análisis del puesto

21 de enero de 2009

Fecha de expiración

Enero de 2012

Resumen del puesto de trabajo

Devuelve a los clientes todos los documentos de los préstamos pagados. Supervisa las actividades diarias de dos oficinistas.

Funciones esenciales

Recibe mensualmente los archivos de las cuentas que se han liquidado por completo y solicita la devolución de contratos, documentos hipotecarios, facturas de automóviles y otros documentos más. Responde el teléfono y, por medio del correo electrónico, se ocupa de las preguntas de los clientes o de los funcionarios de préstamos acerca de los documentos. Mantiene un archivo de las facturas temporales de los automóviles hasta que se recibe la factura definitiva.

Archiva las facturas definitivas de los automóviles, los contratos, los documentos hipotecarios y otros documentos en expedientes de los clientes sobre una base diaria.

Supervisa a dos oficinistas de archivo, quienes se hacen cargo de la correspondencia y otros expedientes generales.

Realiza deberes de oficinista de archivo conforme sea necesario.

Realiza otros deberes, según se requiera, sobre una base temporal para mantener las operaciones y los servicios de la sección o del departamento.

Especificaciones del puesto

Educación

Certificado de preparatoria, de preferencia, pero no indispensable

Experiencia

Seis meses o más en una institución financiera, y familiaridad con diversos documentos crediticios

Habilidades requeridas

Conocimiento funcional de Microsoft Word y Excel

Capacidad para ingresar datos: 35 palabras por minuto

Figura 4-2 Ejemplo de descripción/especificación de un puesto

Una vez que se han analizado los puestos y se han redactado las descripciones, los resultados deben revisarse en presencia del supervisor y del empleado para asegurarse de que sean exactos, claros y comprensibles. La cortesía de revisar los resultados junto con los empleados también ayuda a ganar la aceptación de estos últimos.

4

Explicar la oportunidad del análisis de puestos, en particular para los miembros de un equipo, y describir cómo ayuda dicho análisis a satisfacer diversos requisitos legales.

Momento oportuno para el análisis de puestos

El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. En el pasado, el análisis de puestos podía realizarse y después guardarse durante varios años. Sin embargo, en la actualidad los requisitos de los puestos están cambiando tan rápidamente que deben revisarse de manera constante para mantenerlos actualizados. Recuerde que, como vimos en el capítulo 1, los empleados de la actualidad trabajarán para un promedio de nueve compañías durante sus carreras y cambiarán de carrera (no sólo de “trabajo”) un promedio de tres veces. Si esta proyección es exacta, la necesidad de un análisis de puestos exacto y oportuno cobra aún más importancia. Además, en virtud de la dinámica del mundo actual, la cantidad de tiempo que puede dedicarse al análisis de puestos ha disminuido. Por eso, es necesario desarrollar métodos funcionales y directos para el análisis de puestos. Darin E. Hartley desarrolló el método llamado *Análisis de puestos a la velocidad de la realidad*, una versión acelerada del método de entrevistas del análisis de puestos. A través de este proceso, se puede completar un análisis de puestos válido en dos o tres horas, y no en dos o tres días.¹³

Análisis de puestos para miembros de equipos

En el pasado, las compañías establecían puestos permanentes y otorgaban estos puestos de trabajo a quienes mejor se ajustaran a la descripción del cargo. Los trabajos continuaban en vigor durante muchos años. Actualmente, en muchas compañías se contrata a las personas como miembros de un equipo. Siempre que alguien pregunta al miembro de un equipo cuál es la descripción de su puesto, la respuesta bien podría ser “cualquiera”. Esto significa que si un proyecto tiene que ser completado, los individuos hacen lo que tiene que hacerse para completar la tarea.

Con el diseño de equipos, no existen puestos limitados. En la actualidad, el trabajo que hacen los departamentos con frecuencia se organiza por bloques dentro de los equipos. Los miembros de estos equipos tienen una profundidad y una amplitud de habilidades mucho mayor que la que se requería en los trabajos tradicionales. Anteriormente, podía haber 100 clasificaciones separadas de puestos en una instalación. Con el diseño de equipos, podría haber tan sólo 10 o tal vez menos roles de equipos ampliamente definidos. Cuando se consideran los equipos, se añade otra dimensión al análisis de puestos: habrá que determinar qué tan importante es para los empleados ser miembros de equipos y trabajar bien en situaciones grupales. Otros rasgos que podrían descubrirse a través del análisis de puestos incluyen la capacidad para trabajar en más de un sistema.

Los puestos de trabajo cambian continuamente y se están volviendo más amplios y más complejos. El último deber que, por costumbre, aparece en la descripción de puestos “y cualquier otra tarea que pudiera asignarse” se está convirtiendo en la descripción de puestos. Este trabajo ampliado, flexible y complejo modifica la manera en la que se ejecutan muchas tareas. Los administradores no pueden buscar simplemente individuos que posean algunas habilidades limitadas requeridas para realizar un trabajo. Deben ir más a fondo y buscar conocimientos, inteligencia, habilidad para adaptarse, y capacidad y disposición para trabajar en equipos. Hoy más que nunca, las personas van de proyecto en proyecto y de un equipo a otro. Las definiciones de los puestos se hacen difusas, y los títulos se vuelven carentes de significado, en tanto que las descripciones de puestos se han vuelto más generales.¹⁴ Básicamente, lo que importa es lo que usted sabe y qué tan bien lo puede aplicar a la empresa.

Las descripciones de puestos a menudo se concentran intensamente, si no es que de manera exclusiva, en una serie de requisitos objetivos mínimos, como la educación y la experiencia laboral. Sin embargo, estos documentos prestan escasa o ninguna atención a las capacidades de comportamiento más subjetivas que son esenciales para un puesto de trabajo, como la flexibilidad, la agilidad y la perspicacia estratégica. Cuando se hace un reclutamiento y se contrata a alguien para una tarea, no pasará mucho tiempo antes de que la empresa solicite al

empleado que realice también algunas otras tareas. Ante estas expectativas con un alcance tan amplio para la compañía, el empleado necesitará sin duda una variedad más amplia de talentos y habilidades. Algunas empresas lidian con esta situación esforzándose por emplear a individuos brillantes y adaptables, y que puedan trabajar eficazmente en equipos. El tema de las contrataciones de personal que *se ajuste* a la organización se expone en el capítulo 6.

El análisis de puestos y la legislación

Describir la administración del talento.

La realización de un análisis de puestos eficaz es esencial para el logro de una administración sólida de recursos humanos, ya que una organización recluta, selecciona y promueve empleados. Entre las leyes estadounidenses que requieren la consecución de un análisis de puestos completo se encuentran las siguientes.

Ley de Normas Justas en el Trabajo (Fair Labor Standards Act): Los empleados se clasifican como exentos o no exentos, y el análisis de puestos es básico para esta determinación. A los empleados no exentos se les debe pagar una tasa de 1.5 cuando trabajan más de 40 horas por semana. No se requiere el pago de tiempo extra para los trabajadores exentos.

Ley de Igualdad Salarial (Equal Pay Act): En ocasiones, los hombres reciben salarios más altos que a las mujeres, aun cuando, en esencia, realizan el mismo trabajo. Si los puestos no son sustancialmente distintos, los empleados que los desempeñan deben recibir un pago similar. Cuando existen diferencias en la remuneración, las descripciones de puestos servirán para indagar si los trabajos son sustancialmente iguales en términos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales.

Ley de Derechos Civiles (Civil Rights Act): La administración de los recursos humanos se ha concentrado en el análisis de puestos porque los métodos de selección necesitan estar claramente relacionados con el trabajo. Las descripciones de puestos ofrecen la base para un sistema equitativo de remuneraciones y para una defensa adecuada contra acusaciones injustas por discriminación en la selección inicial, en las promociones y en todas las demás áreas de la administración de recursos humanos. Cuando no se realiza un análisis de puestos, por lo regular es difícil la defensa de ciertas cualidades establecidas para el puesto. Recuerde el caso de *Griggs versus Duke Power Company* del capítulo 3; la compañía estableció que los supervisores deberían tener un certificado de preparatoria. Sin embargo, la empresa no pudo demostrar una necesidad laboral para imponer esta norma. Incluir una norma de selección en la especificación del puesto sin haber determinado su necesidad a través de un análisis de puestos hace que la empresa sea vulnerable en las demandas por discriminación.

Ley de Salud y Seguridad Ocupacional (Occupational Safety and Health Act): Las descripciones de puestos son necesarias para especificar las condiciones de un puesto que ponen en peligro la salud o que son consideradas como insatisfactorias o desagradables por la mayoría de la población. El mostrar anticipadamente la descripción del puesto al empleado es una buena defensa.

Ley para los Estadounidenses con Discapacidades (Americans with Disabilities Act, ADA): Los empleadores están obligados a conceder una *acomodación razonable* para los trabajadores con discapacidades que son capaces de desempeñar las *funciones esenciales* de un puesto. Es importante que las organizaciones distingan estas funciones esenciales de aquellas que son marginales. La EEOC define *acomodación razonable* como cualquier modificación o ajuste hecho a un puesto, a una práctica de empleo o al ambiente de trabajo, y que hace posible que un individuo con una discapacidad disfrute de la igualdad de oportunidades en el empleo. Lo que constituye una tolerancia razonable depende de la discapacidad y de las habilidades de la persona en cuestión.

Administración del talento

La **administración del talento** es una expresión que acaba de ingresar al vocabulario de la administración de recursos humanos y abarca muchos de los temas que se cubren en este texto. Sin embargo, la definición de la administración del talento aún está pendiente. Por ejemplo, una

Administración del talento:

Proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

definición conceptualizó la administración del talento como “simplemente una cuestión de anticipar las necesidades de capital humano y de establecer un plan para satisfacerlas”.¹⁵ Otro autor la define como “el proceso de administrar el desarrollo de los empleados desde el reclutamiento hasta el retiro”.¹⁶ Y finalmente, otro investigador afirma que “la administración del talento consiste en determinar cuáles van a ser nuestras necesidades de talento y en desarrollar algún tipo de plan para satisfacerlas”.¹⁷ Por nuestra parte, definiremos a la **administración del ta-**

lento como el proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral. Incluso las organizaciones tienen problemas para definir la administración del talento. Las investigaciones realizadas por el Instituto para la Productividad Corporativa (Institute for Corporate Productivity, i4cp) descubrieron que había dos componentes de la administración del talento aceptados por consenso. De acuerdo con Kevin Oakes, fundador y director ejecutivo de dicho instituto, “la administración del talento se relaciona con las competencias —lo que los empleados deberían saber y lo que son capaces de hacer— y con los procesos de desempeño —cómo apalancar esas competencias mediante su ubicación en los puestos correctos de la organización—, para medir posteriormente su efecto sobre las metas reales”.¹⁸

En la encuesta de i4cp, se identificaron nueve temas comunes de la administración del talento: “desarrollo del liderazgo, planeación de la sucesión en los puestos, planeación de carrera, administración del desempeño, desarrollo de empleados de alto potencial, aprendizaje y capacitación, administración de las competencias, retención y desarrollo profesional”.¹⁹ No todas las organizaciones tienen el mismo enfoque, pero hay muchas cosas en común. De acuerdo con la publicación *Workforce Management*, los componentes de la administración del talento incluyen: “administración del capital humano y de la fuerza laboral, reclutamiento y dotación de personal, desarrollo organizacional, administración del desempeño, remuneraciones, reportes y análisis del talento, remuneración y desarrollo”.²⁰ Todos estos temas se cubrirán en este texto.

Básicamente, la administración del talento existe para dar apoyo a los objetivos de la compañía.²¹ En el dinámico ambiente internacional de la actualidad, la administración del talento representa para el área de RH un desafío significativo y demandante. Stuart Duff, socio de la firma de la empresa Pearn Kandola, afirma: “Hasta hace poco, muchas organizaciones veían a la administración del talento como el proceso de compilar una lista de ‘jugadores de primer nivel’ y de mantenerla en secreto bajo llave. Sin embargo, recientemente, todo esto ha cambiado, y para muchas organizaciones, la administración del talento es ahora un asunto de máxima prioridad”.²²

Los aspectos de la administración del talento se volverán más importantes a medida que la fuente de talentos disponibles continúe reduciéndose. Como advierte Vic Speers, director de administración del talento en Hudson, un proveedor de servicios de administración del talento en todo el mundo: “La segunda guerra por el talento está en preparación. Los empleados jóvenes y talentosos son cada vez más escasos en una población en proceso de envejecimiento, donde son más los individuos que se jubilan cada año que los que se incorporan a la fuerza laboral”. Las organizaciones encuentran cada vez más difícil reclutar un talento de calidad porque los competidores están tratando de reclutar a esos mismos individuos. Speers sugiere: “Yo aconsejo que las organizaciones inviertan el 80 por ciento de sus esfuerzos y su atención en el desarrollo de talentos internos, y el 20 por ciento en la búsqueda de nuevos talentos fuera de la empresa. Esto implicará un cambio con respecto a la situación actual, donde la proporción es más bien de 20/80”.²³

Las empresas van a tener que ser innovadoras en tanto que traten de reclutar a estos individuos altamente talentosos. De hecho, algunas compañías están abandonando el enfoque tradicional para la administración del talento, como salarios onerosos y atractivos paquetes de retiro. Han empezado a invertir en programas de orientación y desarrollo personalizado de carreras, aprendizaje y desarrollo, instrucción y entrenamiento, y cambio cultural.²⁴

Las empresas de éxito en este dinámico ambiente global serán aquellas que triunfen en la administración del talento. En la actualidad han cambiado muchas cosas en el mundo, y las empresas que se desplazan más allá del enfoque tradicional en la administración del talento tendrán una ventaja. Los temas relacionados con la administración del talento se expondrán a lo largo de todo este texto.



El proceso de planeación estratégica

Explicar el proceso de la planeación estratégica y, en particular, en el área de recursos humanos.

Planeación estratégica:

Proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.

En el capítulo 1 se explicó que los ejecutivos de recursos humanos están concentrando ahora su atención en la manera en la que los recursos humanos pueden ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. De este modo, ahora los ejecutivos de RH deben estar altamente comprometidos en el proceso de planeación estratégica; en el pasado, con frecuencia esperaban hasta que se formulara el plan estratégico antes de empezar la planeación de los recursos humanos. La **planeación estratégica** es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán. Obviamente, la administración del talento será parte de cualquier plan estratégico a futuro.

La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. En ocasiones, una organización puede ver la necesidad de diversificarse y de incrementar la variedad de bienes que fabrica o que vende. En otras ocasiones, habrá necesidad de hacer recortes de personal en respuesta al ambiente externo. O bien, el plan estratégico puede incluir la dotación de personal o el control unificado de un número de operaciones sucesivas o similares, como sucedió cuando Mercedes-Benz y Chrysler se fusionaron. La planeación estratégica trata de posicionar a la organización en términos del ambiente externo. Recuerde los muchos factores ambientales externos que se describieron en el capítulo 1.

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas: 1. determinación de la misión de la organización, 2. evaluación de la organización y de su ambiente, 3. establecimiento de objetivos específicos o de la dirección y 4. determinación de las estrategias para lograr esos objetivos (véase la figura 4-4). El proceso de la planeación estratégica que se ha descrito aquí es básicamente un derivado del marco conceptual conocido como DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que afecta al desempeño organizacional, pero que es menos estructurado.

Determinación de la misión

El primer paso en el proceso de planeación estratégica es determinar la misión corporativa. La **misión** es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser. La misión corporativa es la suma total del propósito continuo de la organización. Para enunciar la misión se deben contestar las siguientes preguntas: ¿Qué estamos tratando de hacer nosotros los administradores

Misión:

Propósito continuo de una unidad o su razón de ser.

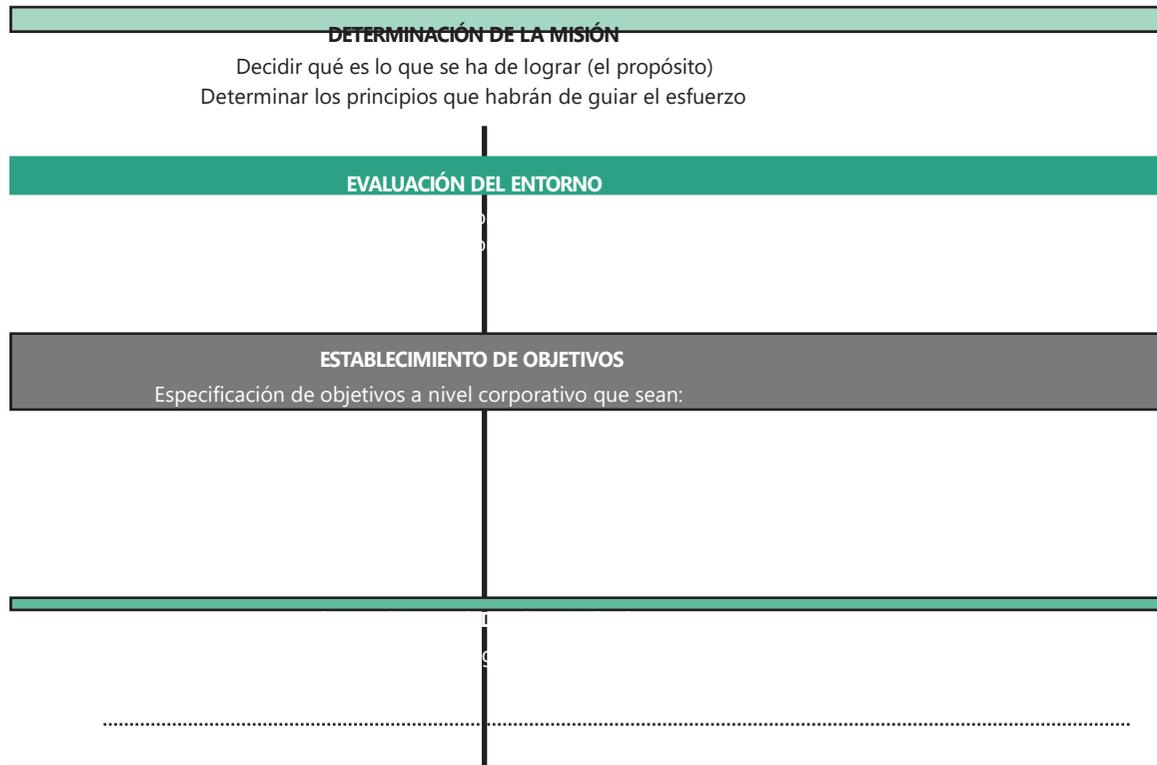


Figura 4-4 Proceso de planeación estratégica

y para quién? ¿Deberíamos maximizar las utilidades de manera que los accionistas reciban dividendos más altos o de manera que aumente el precio de las acciones? ¿O deberíamos hacer énfasis en la estabilidad de las utilidades para que los empleados puedan tener seguridad en la empresa? Desde luego, el área de RH ofrecerá una valiosa ayuda para responder estas preguntas.

Hay muchas otras posibilidades en cuanto a misiones organizacionales. La determinación de la misión también requiere definir los principios en los cuales se basarán las decisiones de la administración. Al tratar con sus diversas partes constitutivas, ¿la corporación será honorable o deshonrosa, despiadada o considerada, artera o franca? Por lo general, las respuestas a estas preguntas están arraigadas en la cultura corporativa y ayudan a determinar la misión organizacional. La alta administración espera que las actividades de RH estén estrechamente alineadas con esta misión y que añadan valor en términos del logro de estas metas.

Evaluación del entorno

Una vez que se ha determinado la misión, la organización debe evaluar sus *fortalezas* y *debilidades* en el ambiente interno, y las *amenazas* y *oportunidades* en el ambiente externo (lo cual con frecuencia se denomina análisis DAFO, por las iniciales de los factores considerados).²⁵ El diseño de planes estratégicos se relaciona con flujos de información provenientes tanto de ambientes internos como externos. Del interior fluye información acerca de las competencias organizacionales, las fortalezas y debilidades. La exploración del ambiente externo permite a los estrategas organizacionales identificar las amenazas y las oportunidades, así como las restricciones. En síntesis, el trabajo en la fase de planeación consiste en desarrollar estrategias que tomen ventaja de las fortalezas de la compañía y que minimicen sus debilidades para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Los profesionales de RH se encuentran en la mejor posición para identificar las fortalezas y debilidades de la fuerza de trabajo. A través de la consulta de bases de datos, es posible determinar la demografía de la fuerza de trabajo actual. Por ejemplo, en caso de que la compañía esté considerando una fusión o una adquisición, el área de RH debería ser capaz de trabajar con la alta administración para determinar si la fuerza de trabajo actual puede integrarse con eficacia dentro de la fuerza laboral de la compañía fusionada. Por ejemplo, ¿la fuerza de trabajo de la compañía fusionada mejora el valor general de la compañía, o existe únicamente una duplicación de talento? Si se está considerando una reorganización, los profesionales de RH deben estar en una posición que les permita saber si los empleados estarán disponibles internamente para conformar el talento necesario para reorganizar con éxito la empresa. Cualquier reorganización afecta a los individuos, y los profesionales de RH deben estar al frente de los asuntos relacionados con las personas.

Establecimiento de objetivos

Los *objetivos* son los resultados finales deseados de cualquier actividad. Los objetivos tienen cuatro características básicas: 1. deben expresarse por escrito, 2. deben ser mensurables, 3. deben ser específicos en cuanto al tiempo y 4. deben ser desafiantes pero alcanzables. Recuerde que la métrica de los RH se expuso en el capítulo 1. Los objetivos estratégicos podrían dirigirse a factores tales como la rentabilidad, la satisfacción del cliente, los rendimientos financieros, el liderazgo tecnológico y la eficiencia operativa. Los objetivos se deben desarrollar tan sólo después de que se haya considerado un análisis de costo-beneficio de cada alternativa. Ya que los profesionales de RH se encuentran en todos los asuntos relacionados con el personal, es difícil imaginar un objetivo estratégico que no los involucre de alguna manera.

Establecimiento de estrategias

En este momento se pueden desarrollar las estrategias necesarias para el logro de esos objetivos. Las estrategias se deben desarrollar con miras a aprovechar las fortalezas de la compañía y a minimizar sus debilidades, de manera que se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas. Es tarea de los estrategas organizacionales comunicar con claridad la manera en la que la organización tiende a lograr sus metas. Los profesionales de RH deben estar altamente comprometidos en estas actividades, ya que la composición de la fuerza laboral sin duda influirá en las estrategias elegidas.

Implantación de estrategias

Una vez que se ha completado el proceso de planeación estratégica, se debe poner en marcha la estrategia. Algunos argumentan que la implantación de la estrategia es la parte más difícil e importante de la administración estratégica. Sin importar qué tan creativo sea y qué tan bien formulado esté el plan estratégico, la organización no se beneficiará si se implanta de manera incorrecta. Poner en marcha las estrategias requiere de cambios en el comportamiento de la organización, los cuales se pueden conseguir mediante la modificación de una o más dimensiones organizacionales, incluyendo las habilidades de liderazgo de la administración, la estructura organizacional, los sistemas de información y de control, la tecnología de la producción y los recursos humanos.²⁶

Liderazgo. Un líder es capaz de conseguir que otras personas lleven a cabo lo que él quiere que hagan. Los administradores deben influir sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implantación de estrategias. Los administradores de alto nivel que estén tratando de implantar una nueva estrategia quizá encuentren útil formar coaliciones y persuadir a los demás de que cooperen con el plan estratégico y su implantación. Recursos humanos debe asumir un papel de liderazgo al tratar con aspectos del elemento humano. Básicamente, el liderazgo se usa para motivar a los empleados a que adopten comportamientos de apoyo y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y actitudes requeridos.

Estructura organizacional. Por lo regular, la estructura organizacional de una compañía se ilustra mediante su organigrama. Esta estructura indica las responsabilidades individuales de los administradores y sus grados de autoridad, e incorpora los puestos dentro de los departamentos correspondientes. La estructura también tiene que ver con el grado de centralización y el tipo de departamento implicado. El área de RH debe estar en una posición adecuada para recomendar la estructura más eficaz que necesita una organización.

Sistemas de información y control. Entre los sistemas de información y de control se encuentran los sistemas de recompensas, los incentivos, los sistemas orientados hacia los objetivos, los presupuestos para asignar los recursos, los sistemas de información, y las reglas y políticas de la organización. Desde luego, RH es un valioso activo al desarrollar y al trabajar con estos sistemas. Se debe desarrollar una combinación adecuada de sistemas de información y control para dar apoyo a la implantación del plan estratégico.

Tecnología. Los conocimientos, las herramientas y los equipos que se usan para lograr las asignaciones de una organización constituyen su tecnología. Como sucede con otros aspectos de la implantación de estrategias, se debe encontrar el nivel idóneo de tecnología para conseguir una implantación adecuada del plan estratégico.

Recursos humanos. En la fase de implantación de la planeación estratégica, la consideración de los recursos humanos es extremadamente importante. Las funciones de recursos humanos se deben alinear de forma adecuada para implantar con éxito un plan estratégico. RH será un punto central para la comprensión del futuro de un activo de importancia creciente para la organización: la capacidad intelectual y productiva de su fuerza de trabajo.²⁷ En esencia, se debe desarrollar un equilibrio adecuado de recursos humanos para dar apoyo a la implantación de la estrategia. Una vez que ha concluido la planeación estratégica, habrá que desarrollar planes de recursos humanos para ayudar a poner en marcha el plan estratégico.

Planeación estratégica de recursos humanos (PRH)

Recuerde, a partir de la definición que dimos de administración del talento, que la primera parte supone anticipar las necesidades en cuanto de la fuerza de trabajo. Tristemente, en un estudio reciente, las dos terceras partes de los encuestados dijeron que no estaban haciendo ningún tipo de planeación de recursos humanos.²⁸ La **planeación de recursos humanos (PRH)** es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. Matthew Schuyler, jefe de recursos humanos de Capital One explica: "La clave para una planeación estratégica de recursos humanos es empezar con la visión a largo plazo de la organización y sus metas futuras de negocios, y trabajar a partir de ahí. Si el área de RH logra

 **Web Wisdom**
Bureau of Labor Statistics
<http://stats.bls.gov>

En este sitio se encontrará información esencial relacionada con la planeación de recursos humanos.

Planeación de recursos humanos (PRH):

Proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico.

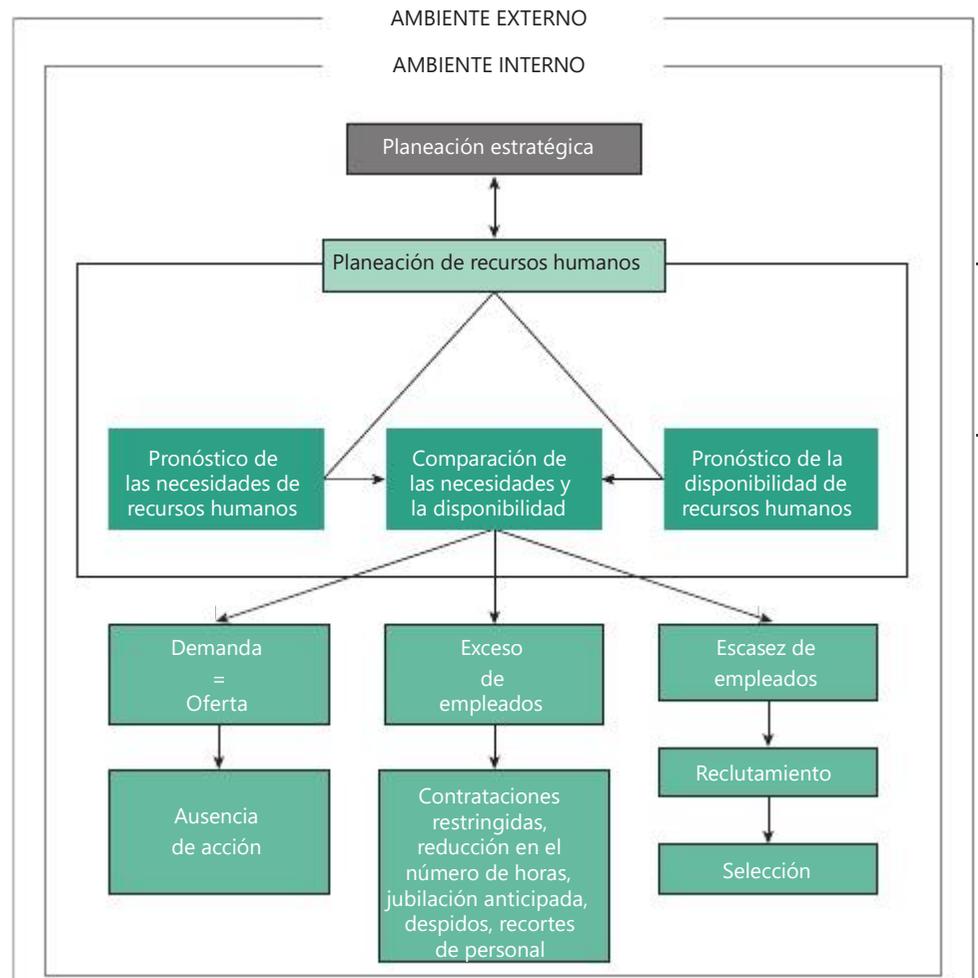


Figura 4-5 El proceso de planeación de recursos humanos

Pronóstico de requerimientos:

Determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

Pronóstico de disponibilidad:

Pronóstico que permite determinar si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes.

hablar acerca de la planeación de la fuerza de trabajo y de ahorros en costos en términos de negocios sensibles y en el lenguaje pragmático de los negocios, será como música para los oídos de los líderes de la empresa".²⁹

El proceso de planeación de los recursos humanos se ilustra en la figura 4-5. Observe que la planeación estratégica antecede a la planeación de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos tiene dos componentes: *las necesidades y la disponibilidad*. Un **pronóstico de necesidades** implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

Estas proyecciones reflejarán varios factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. La determinación de si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, se denomina **pronóstico de disponibilidad**.

Para pronosticar la disponibilidad, el gerente de recursos humanos contempla tanto las fuentes internas (los empleados actuales) como las fuentes externas (el mercado laboral). Cuando la empresa ha analizado sus necesidades en cuanto a empleados y la disponibilidad de éstos, podrá determinar si tiene un exceso o una escasez de personal. Se deben encontrar formas de reducir el número de empleados si se ha proyectado un exceso. Si se pronostica una escasez de empleados, la empresa debe conseguir la cantidad y la calidad apropiada de trabajadores en el medio externo de la organización. En este caso, se requiere de un reclutamiento y una selección externos.

Como las condiciones en el ambiente externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. La existencia de condiciones cambiantes podría afectar a toda la organización, lo que requiere una amplia modificación de los pronósticos. Uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan los administradores de recursos humanos es la determinación de la manera en la que se verán afectadas sus compañías por la salida de quienes pronto se jubilarán. La planeación, en general, capacita a los administradores para que anticipen y se preparen para el advenimiento de condiciones

cambiantes, y la planeación de RH en particular permite flexibilidad en el área de la administración de recursos humanos.

Pronóstico de las necesidades en cuanto a recursos humanos

Describir la elaboración de pronósticos en cuanto a las necesidades de recursos humanos, así como la disponibilidad y la manera en la que las bases de datos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos.

Como se definió antes, un *pronóstico de necesidades* implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas. Antes de proyectar los requerimientos en cuanto a recursos humanos, se debe pronosticar la demanda de los bienes y servicios de la empresa. Este pronóstico se convierte entonces en requerimientos de personal para las actividades necesarias para satisfacer esta demanda. Para una empresa que manufactura computadoras personales, las actividades se podrían especificar en términos del número de unidades a ser producidas, el número de llamadas de ventas que se tendrán que hacer, el número de comprobantes de pago que se tendrán que procesar o una variedad de otras actividades. Por ejemplo, la manufactura de 1,000 computadoras portátiles cada semana podría requerir 10,000 horas de trabajo por parte de los ensambladores durante una semana de 40 horas. Al dividir las 10,000 horas entre las 40 horas de la semana laboral se determina la necesidad de 250 ensambladores. Se realizan cálculos similares para las demás actividades necesarias para producir y comercializar las computadoras.

Actualmente se usan varias técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos. Algunas de estas técnicas son de naturaleza cualitativa, y otras son cuantitativas. En esta sección se describen varios de los métodos más conocidos.

Pronósticos de base cero

El **método de pronóstico de base cero** considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal.

En esencia, se usa el mismo procedimiento para la planeación de recursos humanos que para los presupuestos de base cero, donde todo presupuesto debe quedar justificado cada año. Si un empleado se retira, es despedido, o abandona la empresa por cualquier otra razón, el puesto vacante no se ocupa automáticamente. En vez de ello, se hace un análisis para determinar si la empresa puede justificar su ocupación. La misma inquietud surge al intentar crear nuevos puestos cuando parecen ser necesarios. La clave para la elaboración de pronósticos de base cero es un análisis completo de las necesidades de recursos humanos. Con frecuencia, el puesto no se ocupa y el trabajo se reparte entre los empleados restantes. Los planes también pueden implicar subcontrataciones u otros enfoques como una alternativa ante las contrataciones.

Enfoque ascendente

En el **enfoque ascendente**, cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan.

Se basa en el razonamiento de que el administrador de cada unidad está mejor informado acerca de las necesidades en cuanto a empleo. Empezando con las unidades de trabajo del nivel más bajo dentro de la organización, todos los administradores de las unidades hacen una estimación de las necesidades de personal para el periodo comprendido por el ciclo de planeación. A medida que el proceso se desplaza hacia arriba de la compañía, cada nivel administrativo sucesivamente más alto hace a la vez sus propias estimaciones en cuanto a necesidades, incorporando la información proveniente de cada uno de los niveles que le preceden. El resultado final es un pronóstico agregado de las necesidades para toda la organización. Con frecuencia este proceso es sumamente interactivo en tanto que los requisitos estimados del nivel anterior se discuten, se negocian y se vuelven a estimar en el siguiente nivel de la administración a medida que el pronóstico se desplaza hacia arriba por toda la organización. El aspecto interactivo de las estimaciones administrativas es una de las ventajas de este procedimiento porque obliga a los administradores a justificar sus necesidades anticipadas de dotación de personal.

Relación entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos

Uno de los instrumentos de predicción del empleo más útiles es el volumen de ventas. La relación entre la demanda y el número de empleados necesarios es positiva. Como se observa en la figura 4-6, el volumen de ventas de una empresa se representa en el eje horizontal, y

Pronósticos de base cero:

Método de pronóstico que considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal.

Enfoque ascendente:

Método de pronóstico en el cual cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan.

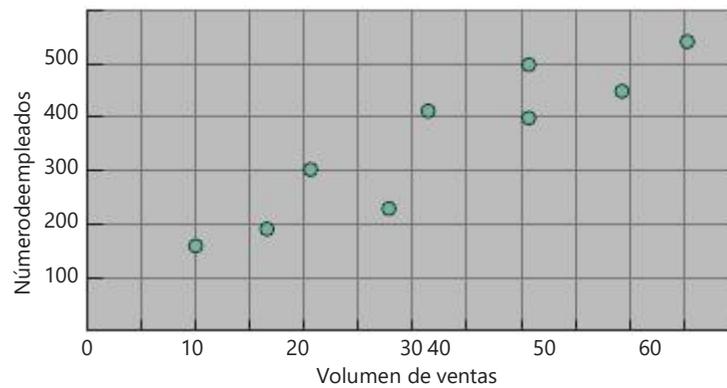


Figura 4-6 Relación entre el volumen de ventas y el número de empleados

el número de empleados que realmente se requieren se indica en el eje vertical. En esta ilustración, a medida que disminuyen las ventas, también disminuye el número de empleados. Usando tal método, los administradores pueden aproximar el número de empleados que se requerirán con diferentes niveles de demanda.

Modelos de simulación

Simulación:

Técnica de pronósticos que permite experimentar con una situación del mundo real a través de un modelo matemático.

La **simulación** es una técnica de pronósticos que permite experimentar con una situación del mundo real a través de un modelo matemático.

Un modelo es una abstracción del mundo real. Por lo tanto, un modelo de simulación es un intento para representar una situación del mundo real a través de la lógica matemática y así predecir lo que ocurrirá. La simulación ayuda a los administradores al permitirles hacer muchas preguntas del tipo "¿qué sucedería si...?" sin tener que tomar una decisión que daría como resultado consecuencias en el mundo real. En la administración de recursos humanos, se podría desarrollar un modelo de simulación para representar las interrelaciones entre los niveles de empleo y muchas otras variables. El administrador podría entonces hacer preguntas del tipo "¿qué sucedería si...?" como las siguientes:

¿Qué sucedería si ponemos el 10 por ciento de la fuerza laboral actual a trabajar tiempo extra?

¿Qué sucedería si en la planta hubiera dos turnos? ¿Y si hubiera tres turnos?

El propósito del modelo es permitir a los administradores obtener una comprensión considerable en relación con un problema en particular antes de tomar una decisión real.

Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos

La elaboración de pronósticos de requerimientos implica determinar el número, las habilidades y la ubicación de los empleados que necesitará la organización en el futuro para alcanzar sus metas. La determinación de si la empresa será capaz de encontrar a los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, es un *pronóstico de disponibilidad*. Ayuda a mostrar si los empleados necesarios pueden obtenerse dentro de la compañía, fuera de ésta, o con una combinación de las dos fuentes. Otra posibilidad es que las habilidades requeridas no estén disponibles en forma inmediata a partir de una fuente factible. Considere el siguiente ejemplo.

Una empresa manufacturera de gran tamaño de la costa occidental se estaba preparando para iniciar las operaciones de una nueva planta. Los analistas ya habían determinado que habría una intensa demanda a largo plazo para un nuevo producto. El financiamiento estaba disponible y el equipo estaba instalado. Pero, ¡la producción no empezó sino hasta después de dos años! La administración cometió un error grave: había estudiado el lado de la demanda de los recursos humanos, pero no el lado de la oferta. No había una cantidad suficiente de trabajadores calificados en el mercado laboral local para operar la nueva planta. Los trabajadores nuevos tuvieron que recibir una intensa capacitación antes de que pudieran desplazarse hacia los nuevos trabajos creados.

La ilustración anterior ofrece un ejemplo más de la importancia de la participación del área de RH en la planeación estratégica.



Web Wisdom
HR Planning Organization
<http://www.hrps.org>

Éste es el sitio Web de la Sociedad de planeación de recursos humanos (Human Resource Planning Society).

Uso de bases de datos de RH

Es probable que muchos de los empleados necesarios para puestos futuros se encuentren trabajando ya en la empresa. Si la compañía es pequeña, es posible que la administración conozca a todos los empleados lo suficientemente bien para acoplar sus habilidades y sus aspiraciones con las necesidades de la compañía. Suponga que la empresa está creando un nuevo puesto de ventas. Quizás todos dentro de la compañía sepan que Mary García, una empleada con cinco años de antigüedad, tiene tanto las habilidades como el deseo de ocupar el nuevo puesto. Este proceso no planeado para acoplar a los individuos con los puestos puede ser suficiente para las empresas más pequeñas. Sin embargo, a medida que crecen las organizaciones, el proceso de acoplamiento se vuelve cada vez más difícil. Las organizaciones utilizan bases de datos que toman en cuenta seriamente a los recursos humanos al acoplar a las personas con los puestos de trabajo. Además, la planeación de la sucesión en los puestos ayuda a asegurar una oferta interna de personal administrativo altamente calificado.

Las mejoras en la tecnología han creado formas de administrar y analizar la información.³⁰ Las bases de datos incluyen ahora información sobre todos los empleados tanto administrativos como no administrativos. La iniciativa de administración de la fuerza de trabajo de IBM implica la elaboración de un perfil de las habilidades y los antecedentes de todos los empleados de manera que, por ejemplo, los consultores de su unidad de servicios de consultoría de negocios puedan desenvolverse con más eficacia. "Queríamos una utilización más inteligente de nuestra fuerza laboral", afirma Harold Blake, director de optimización de la fuerza de trabajo de IBM.³¹ La información que podría aparecer en tales bases de datos incluye lo siguiente:

- Historial y experiencia de trabajo
- Habilidades y conocimientos específicos
- Licencias o certificaciones obtenidas
- Terminación de la capacitación organizacional
- Antecedentes educacionales
- Evaluaciones de desempeños anteriores
- Evaluación de fortalezas y debilidades
- Necesidades de desarrollo
- Potencial de promoción en el momento actual y después de un mayor desarrollo
- Desempeño actual en el puesto
- Campo de especialización
- Preferencias de trabajo
- Preferencias geográficas
- Metas de carrera y aspiraciones
- Fecha anticipada de jubilación
- Historia personal, incluyendo evaluaciones psicológicas

Antes de que sea necesario empezar a buscar en las fuentes externas, las compañías pueden usar estas bases de datos para buscar dentro de sus filas e investigar si ya existen los empleados con las cualidades necesarias. Una tendencia creciente es que las compañías notifiquen automáticamente a los empleados capacitados las nuevas posiciones. Esto se expondrá con mayor profundidad en el capítulo 5.

3

Identificar lo que una empresa puede hacer cuando existe escasez o exceso de empleados.

Pronóstico de escasez de empleados

Cuando las organizaciones se enfrentan a una escasez de trabajadores, tienen que intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario para satisfacer las necesidades de la empresa. Algunas de las acciones posibles al respecto se exponen a continuación.

Reclutamiento innovador

Una escasez de personal significa con frecuencia que se deben usar nuevos enfoques para el reclutamiento. La organización tal vez tenga que reclutar en áreas geográficas distintas a las que recurría en el pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos.

Al usar un reclutamiento innovador, las empresas deben tratar de determinar quiénes son sus prospectos de empleados y qué los motiva.³² Las firmas de contabilidad se han enfrentado con la creación de formas innovadoras para atraer a graduados de alta calidad. PricewaterhouseCoopers observó que se había registrado un cambio en el comportamiento profesional de la generación más reciente de graduados en tanto que querían tomar tiempo libre después de la graduación. Lanzó una segunda convocatoria de graduados, en abril, además de la tradicional oferta de puestos de septiembre. Ahora un estudiante puede tomar un puesto y después hacer cualquier cosa que “le apetezca” antes de tener que ir a trabajar.³³ El capítulo 5 describirá otros numerosos enfoques innovadores de reclutamiento.

Incentivos de remuneración

Las empresas que compiten por la obtención de trabajadores en una situación de alta demanda pueden tener que recurrir a los incentivos de remuneración. Un salario de alto nivel es un método obvio. Sin embargo, este enfoque puede desencadenar una guerra de ofertas que la organización no podrá sostener durante mucho tiempo. Para compensar estas ofertas, algunas organizaciones ofrecen dividendos adicionales para inducir a los individuos a unirse a la empresa. También se dispone de formas más sutiles de recompensas para atraer a los empleados hacia una compañía, como semanas de trabajo de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia, empleos de tiempo parcial y centros para el cuidado de los hijos. Estos temas se expondrán en el capítulo 10.

Programas de capacitación

En ocasiones se requieren programas especiales de capacitación para preparar a individuos que, de otra forma, serían inelegibles para ocupar puestos dentro de la empresa. La educación remedial y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar a atraer a los individuos hacia una compañía en particular. Por ejemplo, una empresa pequeña en Los Ángeles amplió su mercado al contratar a personas con escasas cualidades. La empresa estuvo dispuesta a utilizar el tiempo y el dinero necesarios para brindar incluso una capacitación básica.

Diferentes normas de selección

Otro enfoque para lidiar con la escasez de empleados consiste en reducir los estándares de empleo. Los criterios de selección que eliminan a ciertos individuos tal vez deban modificarse para asegurarse de que se disponga de un número suficiente de personas para ocupar los puestos. En vez de solicitar una amplia experiencia laboral, una compañía podría estar dispuesta a contratar a un individuo sin experiencia y capacitarlo para realizar el trabajo.

¿Qué “pensador” debería seleccionarse?

Suponga que su empresa es un productor líder de microcircuitos avanzados. Usted es el jefe de investigación del “equipo pensante” de la empresa, el cual consta de ocho personas con diversas especialidades. Su grupo ha generado la mayor parte de las ideas e innovaciones de productos que han mantenido a la compañía como una industria líder durante 10 años. De hecho, su grupo ha sido tan exitoso que se ha organizado otro para dar apoyo a la operación de manufactura más novedosa de la compañía en la costa occidental del país. Las personas que se han incluido en el nuevo grupo ya fueron seleccionadas, pero el jefe de usted le acaba de asignar la tarea de decidir quién de su grupo dirigirá la organización.

La persona mejor calificada para el puesto es Tim Matherson, quien se graduó en el MIT. Tim es el líder informal del equipo y el individuo que personalmente encabezó tres de los cinco proyectos que dieron por resultado productos de gran éxito. Sin embargo, si se da a Tim la promoción, el puesto vacante será difícil de llenar. Por otra parte, el jefe obligó a su sobrino, Robert Jones, a entrar al grupo. Él es un graduado muy perspicaz de la universidad estatal local, pero no es un buen jugador de equipo y siempre está tratando de manipular a los demás. Usted podría recomendar a Tim, demostrando que aquellos que producen más también obtienen el mayor beneficio, o podría recomendar a Robert, con lo cual haría feliz al jefe, se desharía del problema y, lo que es más importante, conservaría a su mejor elemento.

¿Qué haría usted?

Pronóstico de exceso de empleados

Cuando una comparación entre necesidades y disponibilidad indica que habrá un exceso o superávit de empleados, tal vez se requiera una restricción en las contrataciones, una reducción en los horarios, jubilaciones anticipadas y recortes de personal para corregir la situación. Nos ocuparemos de los recortes de personal más tarde, dentro de una sección especial.

Contratación restringida

Cuando una empresa implanta una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se retiren. Sólo se contratan empleados nuevos cuando se puede ver afectado el desempeño general de la organización. Por ejemplo, si un departamento de control de calidad, que consistía en cuatro inspectores, pierde a uno de ellos que se va con la competencia, podría no buscarse un reemplazo. Sin embargo, si la empresa pierde a todos sus inspectores, seguramente reemplazaría por lo menos a algunos de ellos para asegurar una operación continua.

Reducción en el número de horas de trabajo

Una compañía también puede reaccionar a una necesidad de disminución en la carga de trabajo reduciendo el número total de horas de trabajo. En vez de continuar con una semana de 40 horas, la administración tal vez decida reducir el horario de todos los empleados a 30 horas. Esta reducción suele aplicarse a los empleados que trabajan por hora, porque la administración y otros profesionales, por lo regular, son empleados exentos y por lo tanto no se les paga por hora.

Jubilación anticipada

La jubilación anticipada de algunos empleados actuales es otra forma de reducir el número de trabajadores. Algunos empleados estarán encantados de jubilarse, pero otros serán un tanto renuentes. Sin embargo, estos últimos podrían estar dispuestos a aceptar una jubilación anticipada si el paquete total de retiro se hace lo suficientemente atractivo.

Recortes de personal

Los **recortes de personal**, también conocidos como *reestructuraciones o reingeniería*, son en esencia lo opuesto del crecimiento de una compañía; indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados.

Comúnmente, tanto la estructura organizacional como el número de personas dentro de la organización se reducen con el propósito de mejorar el desempeño organizacional.³⁴ En algunos casos los recortes de personal han tenido éxito. Tal sería el caso si una compañía estuviera liquidando activos improductivos, y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la productividad.

En el momento que son contratados, los empleados deben tener en claro la manera en la que funcionará el sistema en caso de un recorte de personal. Cuando la empresa está sindicalizada, por lo regular los procedimientos para el despido se exponen claramente en el contrato entre los trabajadores y la administración. La antigüedad por lo regular es la base para los despidos, y los empleados con menos antigüedad son los que se despiden primero. El contrato también puede incluir un *procedimiento de despido* claramente redactado. Cuando se eliminan los puestos de nivel alto, las personas que los ocupan tienen el derecho de remover a los empleados de nivel más bajo hacia diferentes clases o grupos, suponiendo que tienen las cualidades adecuadas para ocupar tales puestos. Cuando ocurre este tipo de desplazamiento, la composición de la fuerza laboral se altera.

Las empresas que se encuentran libres de sindicatos también deben establecer los procedimientos de despido antes de enfrentarse a las decisiones de recortes de personal. En las empresas no sindicalizadas, la productividad y las necesidades de la organización son por lo regular consideraciones clave. Cuando la productividad es el factor primordial, la administración debe tener cuidado de asegurar que la productividad, y no el favoritismo, sea la base real para las decisiones de despido. Los empleados pueden tener una percepción exacta de su propio nivel de productividad y del nivel de sus compañeros de trabajo. Por eso, es importante definir con exactitud las consideraciones tanto de antigüedad como de productividad en forma anticipada a cualquier despido.

9

Explicar los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres en el ambiente actual.

Recortes de personal:

Lo opuesto del crecimiento de una compañía; indica un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de personas empleadas (también se conoce como reestructuración o reingeniería).

Ha ocurrido una situación interesante a medida que las compañías hacen recortes de personal, realizan operaciones en el extranjero, hacen subcontrataciones, se fusionan, adquieren otras empresas, cierran plantas, se reubican y se reestructuran. Existe una necesidad creciente de retener temporalmente a los empleados que son designados para separarse de la empresa. Se usan *bonos de retención* para inducir a los empleados que están a punto de abandonar la empresa a permanecer durante periodos cortos para garantizar un servicio continuo.³⁵ Tommy Hilfiger Corporation estableció un plan de bonos de retención hasta de \$12 millones para los empleados clave con la finalidad de convencerlos de que se quedaran con la compañía después de su próxima fusión con Apax Partners.³⁶

Aspectos negativos de los recortes de personal

Cuando se opta por un recorte de personal, las compañías describen por lo general los resultados positivos, como el mejoramiento del renglón de utilidades netas. Pero también puede haber algunos aspectos negativos derivados de los recortes de personal. Algunos de éstos son:

El costo asociado con una baja moral de quienes permanecen en la empresa. Es difícil pensar en la mejor forma de satisfacer a un cliente si se desconoce cuándo será el último día de empleo.

Tal vez se eliminen algunos estratos de una empresa, haciendo con ello más difícil el avance dentro de la organización. Por consiguiente, una cantidad cada vez mayor de individuos se sienten estancados en sus puestos.

Los empleados empiezan a buscar mejores oportunidades porque consideran que podrían ser los siguientes en la lista de despedidos. Con frecuencia, los mejores empleados encuentran otros trabajos.

La lealtad de los empleados se reduce con frecuencia en forma significativa. Por lo general, quienes permanecen después de un recorte de personal manifiestan un nivel de lealtad bajo.

Se pierde la memoria institucional o la cultura corporativa.

Se pide a los empleados que permanecen en la compañía que trabajen más.

Cuando la demanda de los productos o servicios se recupera, la compañía con frecuencia se da cuenta de que hizo un recorte excesivo y empieza a buscar otras formas de conseguir que se realice el trabajo.

Podría haber un incremento en el número de demandas por discriminación si un número desproporcionado de empleados despedidos cae en una categoría racial, de edad, o cualquier otra característica protegida.

Asistencia para la reubicación (outplacement)

Luego de los recortes de personal, algunas organizaciones ayudan a los empleados despedidos para que encuentren un nuevo trabajo. Este tipo de asistencia empezó a nivel ejecutivo, pero también se ha puesto en práctica en otros niveles organizacionales. Con este plan de **reubicación**, se asiste a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

A través de la asistencia para la reubicación, la empresa trata de suavizar el impacto de un desplazamiento laboral. Algunos de los servicios que prestan los grupos de asistencia para la reubicación incluyen:

Una sección financiera que cubre las opciones de las pensiones, las prestaciones de seguridad social, los gastos de entrevistas y las negociaciones de sueldos/salarios.

Orientación profesional, usando tal vez pruebas y programas computarizados de aptitudes/intereses y personalidad.

Instrucción en técnicas de autoevaluación, lo cual ayuda al reconocimiento de habilidades, conocimientos, experiencia y de otras cualidades que podrían solicitar los reclutadores.

Instrucción en técnicas de promoción personal, investigación y acceso a empleadores potenciales.

Ayuda en la comprensión de las técnicas que conducen a entrevistas exitosas.

Desarrollo de planes de acción personal y de apoyo continuo.³⁷

Asistencia para la reubicación (outplacement):

Procedimiento a través del cual se brinda asistencia a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

Cuando ocurre un cambio organizacional, no sólo los individuos que fueron despedidos sufrirán un impacto psicológico; *también* lo sufrirán quienes permanecen en la empresa. Ante los recortes de personal, las compañías brindan asistencia para la reubicación y, de este modo, ayudan a los despedidos a desplazarse con éxito fuera de la compañía en vez de que tengan que buscar trabajo por sí mismos. Esta respuesta proactiva también tendrá una influencia positiva sobre quienes permanezcan dentro de la empresa después de los recortes de personal.

Planeación de la sucesión en los puestos

Planeación de la sucesión en los puestos:

Proceso para asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes.

La **planeación de la sucesión** es el proceso de asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes. Recuerde, a partir de nuestra definición de la administración del talento, que los planes de sucesión son un componente fundamental.³⁸

Esta definición contempla muertes intempestivas, renunciaciones, terminaciones de contrato y jubilaciones de personal administrativo clave. La meta es ayudar a asegurar una transición suave y una eficacia operacional; sin embargo, esa transición a menudo es difícil. En un estudio de miembros de consejos de administración, se encontró que casi la mitad de los encuestados (43 por ciento) no tenían claro el proceso para hacer la transición de un director ejecutivo. Casi la mitad de las compañías con ingresos mayores de \$500 millones no cuentan con un plan de sucesión significativo para el director ejecutivo, de acuerdo con la National Association of Corporate Directors.³⁹ La eliminación de ejecutivos de categoría intermedia ha dejado la cuestión de la sucesión totalmente abierta. Hubo una época en la que dentro de la empresa se preparaba con esmero a los futuros líderes, pero en la actualidad los trabajos de mayor jerarquía suelen otorgarse a una persona externa a la empresa.

Ante los grandes cambios a los que tendrá que enfrentarse la administración en este siglo, la planeación de la sucesión está cobrando más importancia que nunca. La atención creciente en la planeación de la sucesión no solamente se debe a las muertes de empleados. El despido prematuro de los directores ejecutivos ya no es un acontecimiento extraño. Los directores ejecutivos están siendo despedidos con mayor rapidez que en el pasado. Tan sólo cerca del 20 por ciento de los directores ejecutivos incluidos en el índice S&P 500 han ocupado el cargo durante más de diez años.⁴⁰ Muchos esperan que la gestión de directores ejecutivos se vuelva aún más breve.

Cerca de la tercera parte de los directores ejecutivos de las compañías de *Fortune* 1000 fueron reclutados externamente. Sin embargo, la contratación de directores ejecutivos a partir de fuentes externas implica algunos problemas, porque los consejos de administración no los conocen tan bien como a su personal. Además, en la búsqueda de un nuevo director ejecutivo, los consejos de administración tienden a ser más exigentes con los candidatos internos que con los externos. Sin embargo, los candidatos internos son personas bien conocidas. Los consejos de administración han tenido la oportunidad de observar su desempeño durante un largo período y han atestiguado sus éxitos y sus fracasos. En contraste, ya que los candidatos externos se presentan a sí mismos bajo la mejor luz posible, tal vez parezcan los postulantes perfectos para el puesto.⁴¹ Sin embargo, los estudios indican que, en promedio, las personas externas no tienen un mejor desempeño que quienes ya están dentro de la compañía. Aunque en ocasiones existe alguna justificación para buscar externamente a ejecutivos de alto nivel, un proceso interno de sucesión podría resultar más aconsejable.

En años recientes, la planeación de la sucesión está alcanzando mayores profundidades en la fuerza de trabajo.⁴² Un vicepresidente de RH de una empresa dedicada a la distribución al mayoreo afirmó: "Tenemos un buen plan de sucesión para el nivel más alto de la empresa, pero hemos fracasado para hacer algo acerca de los niveles donde se realiza todo el trabajo".⁴³ Por su parte, James Holincheck, vicepresidente de investigación de Gartner Inc. con sede en Chicago asegura: "Lo más notorio que está sucediendo es un movimiento alejado de la planeación tradicional de la sucesión, la cual se concentraba en los altos ejecutivos de la compañía". Tom McKinnon, consultor de Novations Group, una firma de consultoría global con sede en Boston, sostiene: "La ampliación de la administración de la sucesión para incluir también a los administradores de nivel medio y para desarrollarlos ayuda a asegurar que los papeles clave por debajo de los altos ejecutivos tengan remplazos rápidos".⁴⁴ La disponibilidad de programas de cómputo más novedosos asociados con los sistemas de administración del desempeño permite a las organizaciones tratar con números más elevados de empleados en un mayor número de niveles dentro de la empresa.

Planeación en caso de desastres

La planeación en caso de desastres debe concentrarse en las catástrofes, las cuales van desde las calamidades naturales, como los huracanes, terremotos e inundaciones, hasta las crisis

provocadas intencionalmente como la del 11 de septiembre. Los eventos del 11 de septiembre reforzaron la incertidumbre del mundo de los negocios de la actualidad y la necesidad de una planeación en caso de desastres. Merrill Lynch, Morgan Stanley, Bank of New York y Deutsche Bank, entre otros, activaron sus amplios planes para casos de desastres y pudieron reanudar labores casi inmediatamente después de la tragedia del World Trade Center.

Fui testigo de la destrucción que se produjo cuando los huracanes Katrina y Rita atacaron la Costa del Golfo en 2005. El área de Lake Charles, una ciudad en el suroeste de Louisiana, donde vivía entonces, realmente parecía una zona de guerra. Las empresas no solamente resultaron dañadas por el viento, sino que algunas también se enfrentaron a daños por inundación y a la destrucción de sus productos. Durante mucho tiempo no hubo electricidad, servicios postales ni entrega de periódicos. Los empleados se dispersaron por todo el país. Los dueños de las empresas con frecuencia tuvieron que enfrentar también la destrucción de sus propios hogares. Donde una vez hubo un bosque muy denso, ahora se podía ver claramente, porque los árboles se habían caído y permanecían tirados en el suelo o en las azoteas de las construcciones. Las casas que habían resistido el viento con frecuencia tenían la azotea cubierta con una lona azul, como cortesía de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (Federal Emergency Management Agency, FEMA). Al contemplar la destrucción masiva, uno se preguntaba si las empresas del área podrían recuperarse alguna vez. Rápidamente se hizo evidente que un número muy pequeño de organizaciones habían diseñado deficientemente los planes contra los desastres, o ni siquiera había diseñado un plan para tal efecto.

Muchos lamentaron no haber dedicado más tiempo a la planeación en caso de desastres. Sin embargo, algunas empresas tenían excelentes planes de ese tipo. Aunque las refinerías de petróleo fueron duramente golpeadas, se pudieron recuperar con rapidez gracias a sus detallados planes de recuperación en caso de desastres. Al hablar con los administradores y los trabajadores por igual, encontré que los empleados conocían en forma precisa cuáles eran sus papeles. El plan requería que un número reducido de empleados de gran importancia permanecieran en refugios seguros dentro de las refinerías, para poder acelerar la recuperación después de que pasara el huracán. Esas personas pudieron decir a los individuos que regresaron el alcance de los daños y qué recursos se necesitaban para iniciar las reparaciones. Muchos predijeron que la recuperación tomaría varios años; pero gracias a la planeación detallada en caso de desastre, las compañías reiniciaron operaciones en un tiempo récord.

En el periodo posterior a los huracanes Katrina y Rita, las compañías perdieron la pista de sus empleados porque la orden de evacuación obligatoria los había enviado en todas las direcciones. Las organizaciones que habían elaborado planes para comunicarse con sus empleados en caso de desastres volvieron a sus operaciones rápidamente, aun cuando sus oficinas centrales estuvieran inoperantes. Cuando Katrina azotó a Nueva Orleans, los planeadores financieros provenientes de Wachovia levantaron un taller en Lake Charles y realizaron operaciones de negocios ahí hasta que tuvieron que desplazarse a Lafayette, Louisiana, debido al huracán Rita. McNeese State University, ubicada en Lake Charles, Louisiana, se vio severamente dañada por el huracán. Anteriormente se habían elaborado planes para desplazar a otra localidad el servidor de Internet que conectaba a los estudiantes y a los profesores. También se habían hecho planes para que la nómina se procesara en otra universidad dentro del estado, y los empleados pudieran tener acceso a su dinero a través de Western Union en cualquier parte dentro del país. Aun cuando los edificios de McNeese eran inoperantes, el aprendizaje continuaba. Una semana después de la tormenta, algunos estudiantes y miembros de la facultad ya estaban trabajando de nuevo, y algunos alumnos que habían sido evacuados hacia sus casas en México realizaban investigaciones, escribían documentos y se comunicaban con sus profesores a través de Internet. Sin un plan contra desastres bien desarrollado, es probable que el semestre hubiera tenido que cancelarse.

Cuando los desastres atacan a los negocios, siempre existen problemas significativos de recursos humanos que se deben enfrentar. Los planes deben concentrarse en una amplia variedad de catástrofes que van desde las calamidades naturales hasta las crisis provocadas por el hombre. También deben cubrir eventos cotidianos como las fallas en el suministro de energía, el mal funcionamiento de un servidor y los ataques de virus. Estos planes necesitan definir la manera en la que la compañía responderá cuando los empleados que desempeñan un papel trascendental o que poseen habilidades y conocimientos únicos repentinamente quedan incapacitados o indispuestos por un periodo prolongado. Para llenar estos vacíos, es necesario identificar qué posiciones y qué personal dentro de la compañía son vitales para dar continuidad a la capacidad de la organización de cumplir su misión principal. Los puestos de importancia vital son aquellos que no pueden quedarse vacantes ni siquiera por un

breve lapso sin provocar resultados desastrosos y que, además, serían muy difíciles de llenar. Aquí las bases de datos también son valiosas. Para los puestos vitales, la compañía debería identificar el nombre de la persona, las principales responsabilidades, las habilidades requeridas, la clasificación, la reserva de posibles candidatos, las habilidades actuales de los candidatos y la capacitación que éstos requerirían. Esa información debe servir como base para el plan de contingencia, el cual debe documentar a aquellos que podrían ingresar potencialmente a la empresa para cumplir con ese rol, indicar a la persona con la autoridad para poner en marcha ese plan de contingencia y cualquier otra información requerida para asegurar una transición uniforme.⁴⁵



Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos y describir los sistemas de información para la administración de RH y los sistemas de información de empleados.

Sistemas de información de recursos humanos (SIRH):

Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

Sistemas de información de recursos humanos

Anteriormente en este capítulo se presentaron las formas en las que se pueden usar las bases de datos para identificar el talento actual dentro de una compañía. También se expuso la planeación de los recursos humanos y la planeación de la sucesión. Éstas y prácticamente todas las funciones de la administración de los recursos humanos se pueden mejorar a través del uso de un **sistema de información de recursos humanos (SIRH)**, es decir, cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

El sistema debe ser eficiente desde el punto de vista de los costos. Un SIRH debe diseñarse de manera que brinde información:

Oportuna. Un administrador debe tener acceso a información actualizada.

Precisa. Un administrador debe ser capaz de confiar en la exactitud de la información recibida.

Concisa. Un administrador puede absorber tan sólo una cantidad determinada de información a la vez.

Relevante. Un administrador debe recibir únicamente la información necesaria en una situación particular.

Completa. Un administrador debe recibir información completa y no parcial.

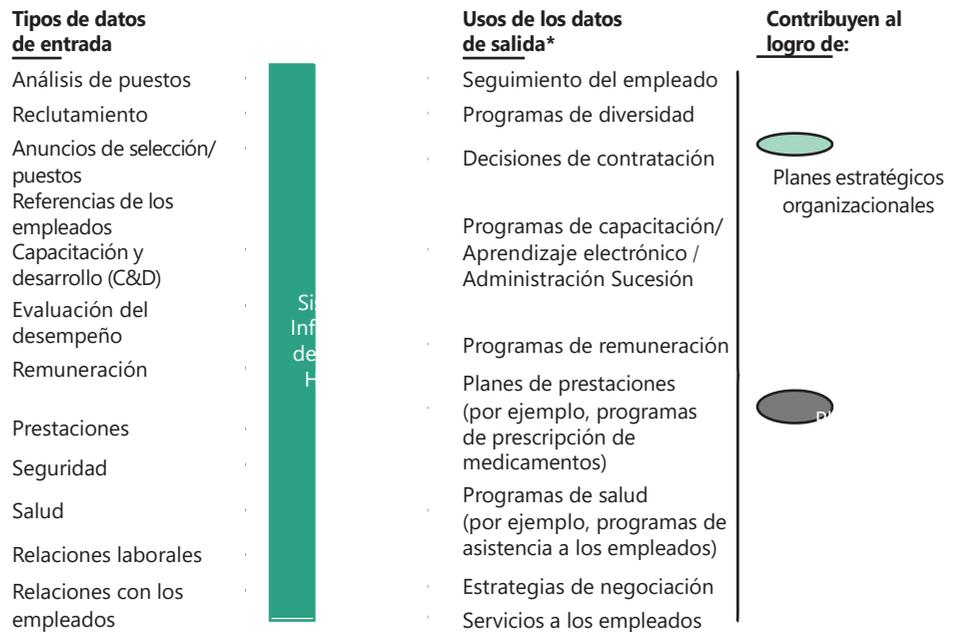
La ausencia de cualquiera de estas características reduce la eficacia de un SIRH y complica el proceso de toma de decisiones. En contraste, un sistema que posea todas estas características facilitará el proceso de la toma de decisiones y mejorará su exactitud.

Las empresas comprenden que un SIRH adecuadamente desarrollado aportará enormes beneficios a la organización. Aunque muchos profesionales y administradores de RH de organizaciones pequeñas se echan a cuestras las responsabilidades del SIRH además de sus muchas otras tareas, las organizaciones más grandes tienen un personal específico para tratar los problemas relacionados con la tecnología. La figura 4-7 presenta un panorama del sistema de información de recursos humanos diseñado para una organización. Usando numerosos tipos de datos de entrada, el SIRH facilita muchos tipos de datos de salida que tienen un gran valor operacional y son de utilidad para la planeación de los recursos humanos. Connie Muscarella, vicepresidente de RH y de administración en Thomas & Betts Corp., una compañía manufacturera de componentes eléctricos con sede en Memphis, Tennessee, relata: "Recuerdo los viejos tiempos en los que tenían que presentarse reportes ante la EEOC [Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo]; se necesitaban varios meses para obtener los números y para llenar los reportes".⁴⁶ El SIRH vincula toda la información de los recursos humanos dentro de un solo sistema.

Los datos provenientes de varias fuentes se integran de manera que se obtengan los resultados finales necesarios. La información que se necesita en el proceso de toma de decisiones de recursos humanos dentro de la empresa está fácilmente disponible cuando el sistema se diseña de manera adecuada.⁴⁷ Por ejemplo, muchas empresas están estudiando ahora las tendencias históricas para determinar los mejores medios de conseguir solicitantes bien capacitados. Además, cumplir con las leyes y las disposiciones del gobierno sería extremadamente difícil si no fuera por los modernos SIRH.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Meta: Integrar perfectamente los procesos fundamentales dentro de un sistema



*Hay ciertos datos que están disponibles para los empleados tanto en el trabajo como en casa. Ejemplos: Los supervisores podrían tener acceso a una capacitación justo a tiempo para efectuar revisiones de evaluación del desempeño. Los empleados operativos podrían ingresar datos de tiempo y de mano de obra. Todos los empleados pueden tener la capacidad de revisar saldos del plan de ahorro para el retiro, transferir fondos, elegir prestaciones, fijar metas anuales de desempeño y actualizar datos del personal.

Figura 4-7 Sistema de información de recursos humanos

Sistema de información para la administración de RH (SIARH):

El uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

Sistema de información para la administración de RH

La tecnología está cada vez más al alcance de los administradores para ejecutar tareas que anteriormente realizaba el área de RH.⁴⁸ El **sistema de información para la administración de RH (SIARH)** es el uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o de datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

Existen distintos niveles de información, desde las tareas administrativas básicas hasta un SIARH estratégico. El SIARH básico automatiza el manejo de documentos, el flujo de trabajo y los procesos asociados con transacciones rutinarias, como la concesión de aumentos de sueldo, el arreglo de transferencias y la aprobación de tiempos de vacaciones y de gastos de viaje. Los procesos más avanzados incluyen el reclutamiento, la planeación de la compensación y la administración del desempeño. Aun antes de que se implantara un sistema de información para la administración de RH, muchas compañías ya habían automatizado los procesos de selección, usando para ello sitios Web públicos y programas de cómputo comerciales.

La decisión de adoptar un sistema de información para la administración de RH puede ser fácil, pero la implantación ha sido difícil.⁴⁹ En ocasiones, la cultura de la organización amerita un cambio, y eso requiere de tiempo. Existe la dificultad de lograr que las personas acepten una nueva manera de hacer las cosas. Los administradores se han acostumbrado a decir al departamento de RH que manejen ciertas transacciones, las cuales ahora, con un sistema de información para la administración, deben efectuar los mismos administradores. El SIARH podría visualizarse como un trabajo adicional de los administradores. Mónica Barron, analista de la firma de consultoría en tecnología de la información AMR Research Inc. de Boston, afirma: "Los administradores en ocasiones se quejan ('¿Por qué estoy haciendo yo el trabajo de RH?'). Cuando esto sucede, es porque los sistemas de información para la administración de RH no se han presentado adecuadamente como benéficos para la organización".⁵⁰

Sistema de información de empleados (SIE):

Procesos que automatizan las transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como de los profesionales de RH.

Sistema de información de empleados

El **sistema de información de empleados (SIE)** consiste en los procesos que automatizan transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como

de los profesionales de RH. Las aplicaciones SIE pueden liberar un tiempo valioso del personal de RH, reduciendo así el tiempo administrativo y los costos. En un estudio reciente que realizó Towers Perrin, el 33 por ciento de los encuestados quieren ofrecer a los empleados la posibilidad de planear sus carreras. Un porcentaje similar está dispuesto a permitir a los trabajadores actualizar las metas del desempeño en línea, y el 52 por ciento permitirá a los empleados inscribirse en cursos de capacitación en línea.⁵¹ Además, un número creciente de empleadores facilitan el acceso a herramientas e información que puede dar a los empleados un panorama exacto de su salud financiera. Cuando se usan los SIE, los empleados se vuelven responsables por los cambios requeridos.⁵² En vez de hacer una llamada telefónica o de enviar por correo un cambio de domicilio al área de nóminas, el empleado usa el sistema de notificaciones electrónicas de la compañía y hace el cambio él mismo.

Los sistemas de información de empleados sin duda resultan útiles para el departamento de nóminas, especialmente por ahorros en mano de obra. Pero la totalidad del proceso debe planearse e implantarse cuidadosamente para que sea eficaz desde el punto de vista de los costos y amigable para el usuario.⁵³ Aunque se pueden obtener ahorros sustanciales gracias al uso de los SIE, probablemente habrá alguna resistencia por parte de algunos empleados.

Conceptos del diseño de puestos

Describir algunos conceptos del diseño de puestos.

Diseño de puestos:

Proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplir con ellas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

Anteriormente afirmamos que los puestos nuevos se estaban creando a un ritmo muy acelerado. Si esto es así, los puestos se tienen que diseñar. El **diseño de puestos** es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

A continuación examinaremos varios conceptos relacionados con el diseño de puestos.

Enriquecimiento de puestos

Fuertemente defendido por Frederick Herzberg, el **enriquecimiento de puestos** consiste en una serie de cambios básicos en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado. El enriquecimiento del puesto implica una expansión vertical de responsabilidades.

El empleado tiene la oportunidad de obtener un sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad y de desarrollo personal al realizar el trabajo. Aunque los programas de enriquecimiento de puestos no siempre logran resultados positivos, en muchas organizaciones con frecuencia han dado lugar a mejoras en el desempeño del puesto y en el nivel de satisfacción del empleado.

De acuerdo con Herzberg, se deben seguir cinco principios al enriquecer un puesto:

Exigencias crecientes en el puesto: El puesto se debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad.

Incremento en la responsabilidad del empleado: Se debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo, mientras que el administrador conserva la responsabilidad final.

Otorgamiento de libertad para la programación del trabajo: Dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo.

Suministro de retroalimentación: Se deben hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores.

Suministro de nuevas experiencias de aprendizaje: Las situaciones del trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal.⁵⁴

En la actualidad, el enriquecimiento del puesto se está desplazando hacia el nivel de equipo, a medida que más grupos se vuelven autónomos o se administran a sí mismos.

Crecimiento del puesto

Existe una clara distinción entre el enriquecimiento del puesto y el crecimiento del puesto. El **crecimiento del puesto** se define como el incremento en el número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.

Crecimiento del puesto:

Incremento del número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.

El crecimiento del puesto implica el suministro de una mayor variedad de actividades para el empleado. Por ejemplo, si un trabajador sabe cómo operar una sola máquina, se le enseña cómo operar dos o incluso tres, sin que esto implique un mayor nivel de responsabilidad de parte de él. Se puede recurrir tanto al enriquecimiento como al crecimiento del puesto en el caso de los empleados que han progresado tanto como les ha sido posible en sus puestos actuales o que sean víctimas del agotamiento físico.

Reingeniería

Reingeniería:

Reconsideración fundamental y rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.

La **reingeniería** es “la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez”.⁵⁵

En esencia, la reingeniería implica la reconsideración y el rediseño del sistema de negocios de la compañía para volverse más competitiva. Cuando Hewlett-Packard desarrolló su nueva línea de productos de impresoras de bajo costo, se dijo a los ingenieros que ignoraran los modelos que se estaban vendiendo entonces y que empezaran desde cero. A través de la reingeniería, el director ejecutivo quería lanzar al mercado una línea entera de productos al mismo tiempo. También quería que el proyecto avanzara de la etapa del concepto hasta la etapa de tener lista la mercancía para su venta en los anaqueles de las tiendas en menos de tres años, esto es, 18 meses más rápido que el tiempo que HP tardaba habitualmente en lanzar un producto. Se tuvo que considerar un diseño radical, y los ingenieros tuvieron que “pensar día y noche”, pero la tarea finalmente se logró.⁵⁶

La reingeniería hace énfasis en el rediseño radical del trabajo en el cual las compañías se organizan alrededor de procesos en vez de organizarse por departamentos funcionales. No es el cambio incremental lo que se desea; en vez de ello, se desean cambios radicales que alteren la totalidad de las operaciones a la vez. En esencia, la empresa debe reconsiderar y rediseñar su sistema de negocios desde los niveles más bajos hasta los más altos.

La reingeniería se concentra en todos los aspectos generales de los diseños de puestos, en las estructuras organizacionales y en los sistemas administrativos. Pone de relieve que el trabajo debería organizarse en torno a los resultados y no en torno a las tareas o funciones. La reingeniería no debe confundirse nunca con los recortes de personal (tema que se expuso anteriormente en este capítulo), aun cuando en muchas ocasiones el resultado de esta estrategia es una reducción en la fuerza de trabajo. Naturalmente, las consideraciones del diseño de puestos son de interés trascendental porque a medida que cambia el proceso, también cambian los elementos esenciales de los puestos.

India realiza el trabajo, pero de una manera distinta

Gran parte de las exposiciones de este texto se refieren a compañías estadounidenses que se trasladan a otros países y a las dificultades que tienen que enfrentar. Cuando se piensa en India, con frecuencia vienen a la mente las compañías estadounidenses que hacen subcontrataciones de negocios en ese país. En la actualidad, las empresas de India no solamente reciben operaciones de negocios de otros países, también están invirtiendo en países de todo el mundo, donde generan empleos. Recientemente, compañías de India invirtieron \$6,000 millones en EUA, lo cual creó empleos para los estadounidenses.⁵⁷ Los estadounidenses están más familiarizados con la filosofía administrativa de sus expatriados, pero, ¿cuál es el estilo administrativo de los administradores provenientes de India? Esta sección examina algunas de las filosofías, oportunidades y amenazas tal y como son vistas por los administradores indios. Algunas son similares a las de los administradores estadounidenses y otras no.

Los administradores de RH en India se tienen que enfrentar a muchas de las mismas situaciones que existen en Estados Unidos. Rajeev Dubey, presidente (RH y servicios corporativos) de Mahindra & Mahindra, afirma: “La manejabilidad de la fuerza de trabajo y otros problemas de RH son una consideración extremadamente importante al tomar una decisión en cuanto al establecimiento de operaciones en el extranjero. Ante la posible adquisición de una empresa extranjera, por ejemplo, el papel del departamento de RH es ofrecer información vital acerca de la fuerza de trabajo local existente y del mercado laboral. Después de una adquisición, el principal interés de M&M es la administración del talento en los niveles más altos; más allá de eso, no interferirá con la cultura de trabajo local ni con las prácticas de RH”.⁵⁸

Pero algunos piensan de manera diferente. Sunit Sinha, presidente y consultor de negocios sobre fusiones y adquisiciones de Mercer, afirma: “La mayoría de las compañías de India que se están convirtiendo en empresas globales han adoptado la estrategia de ‘no menear el bote’ en sus operaciones en el extranjero, más allá de poner en el sitio a algunas personas cuyo trabajo sería facilitar la integración. Las compañías de India han sido lo suficientemente sabias para escuchar y aprender del personal local y para no interferir demasiado con las políticas y prácticas locales de RH; sin embargo, en el lado negativo, con frecuencia hacen muy poco para permitir la integración del mejor personal”.⁵⁹

Aparentemente, la necesidad de ganarse la confianza de los empleados es un concepto universalmente aceptado. Sanrupt Misra, director (de RH y TI) de Aditya Birla Group, sostiene: “Ganarse la confianza de la gente en un país extranjero es el primer desafío al que se enfrenta una compañía cuando inicia un negocio nuevo en otro país o cuando adquiere un negocio ya existente. Un empleador extranjero siempre tiene que pasar una prueba de credibilidad con sus propias palabras y acciones, y eso toma tiempo. También significa que se tiene que hacer un esfuerzo para entender la cultura local y las formas de trabajar”. Aditya Birla Group tiene una fuerza de trabajo total de más de 100,000 personas, incluidos 27,000 empleados de 30 nacionalidades extranjeras.⁶⁰

Comprender las leyes y las costumbres sociales es importante en cualquier país. S. Padmanabhan, director ejecutivo (desarrollo de recursos humanos globales) de Tata Consultancy Services (TCS), reconoce: “La sensibilidad hacia las leyes y costumbres locales, así como la confianza en el talento local contribuyen mucho para forjar más rápidamente la confianza entre la fuerza de trabajo. En el caso de las empresas que demandan trabajo intensivo de las personas, como en el caso de TCS, es importante construir ‘redes de RH’ que incluyan al equipo local de recursos humanos y a todos aquellos que actúen como puente entre la compañía y las habilidades disponibles en el mercado laboral. En Estados Unidos, por ejemplo, el 50 por ciento del equipo de RH consiste en profesionales locales”.⁶¹

El lenguaje y las opciones de alimentos representan con frecuencia un desafío. Al respecto, Misra afirma sostiene: “En un negocio adquirido en Estados Unidos, uno descubre que los empleados locales sólo han trabajado con estadounidenses. Incluso si uno habla inglés, hay dificultades en la comunicación por las diferencias en la pronunciación, la entonación y la fraseología. De manera similar, una persona de la India que trabaje en China quizá se ofenda por la gran cantidad de alimentos no vegetarianos que acostumbran comer los chinos”.⁶²

Es posible que la siguiente afirmación resuma la filosofía administrativa de los administradores de India: “Haga lo que usted puede hacer mejor y deje que otros hagan el resto para usted. Después de todo, eso se logra en un día de trabajo”.⁶³

Resumen

1. Explicar por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos y explicar las razones para llevar a cabo tal análisis.

El análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos que se requieren para desempeñar los trabajos en una organización. Es una técnica esencial y dominante de recursos humanos. En el dinámico ambiente laboral de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es extremadamente importante. Se crean nuevos puestos, mientras que los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan.

Sin un análisis de puestos adecuadamente dirigido, sería difícil, si no imposible, cumplir en forma satisfactoria con las demás funciones relacionadas con los recursos humanos.

2. Describir los tipos de información que se requieren para el análisis de puestos y describir los diversos métodos que existen para efectuarlo.

Las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales de trabajo que se usen en un puesto son importantes. Esta información sirve para determinar las habilidades que requiere el puesto. Además, el analista de puestos debe contemplar los aspectos tangibles e intangibles relacionados con el puesto de trabajo.

El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado o atestiguar el trabajo que se está realizando, o bien, puede entrevistar tanto al empleado como al supervisor, o pedirles que describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con frecuencia se usa una combinación de métodos.

3. Identificar quién realiza un análisis de puestos y describir los componentes de una descripción de puestos.

Quiénes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de dicho empleado. Las organizaciones grandes suelen tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas, por lo común, los supervisores de línea son responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de experiencia técnica pueden recurrir a consultores externos para efectuar el análisis de puestos.

Los componentes incluyen la sección de identificación del puesto, lo cual incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código del puesto; la fecha del análisis de puestos; el resumen del puesto; y el cuerpo de la descripción del puesto donde se delinear los principales deberes que hay que cumplir.

4. Explicar la oportunidad del análisis de puestos, en particular para los miembros de un equipo, y describir cómo ayuda dicho análisis a satisfacer diversos requisitos legales.

El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea incluso más importante ahora y en el futuro.

En muchas empresas de la actualidad, las personas son contratadas como miembros de equipos. Siempre que alguien pregunte al miembro de un equipo cuál es la descripción de su puesto, la respuesta bien podría ser "cualquiera". Esto significa que si se tiene que realizar un proyecto, las personas hacen lo que tiene que hacerse para completar la tarea.

Las legislaciones que requieren de un análisis de puestos completo incluyen las siguientes leyes: Ley de Normas Justas en el Trabajo, Ley de Igualdad Salarial, Ley de Derechos Civiles, Ley de Salud y Seguridad Ocupacional, y Ley para los Estadounidenses con Discapacidades.

5. Describir la administración del talento.

La administración del talento es el proceso de anticipar las necesidades de la fuerza de trabajo, de administrar a los empleados actuales y de atraer a empleados altamente capacitados, integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr una máxima productividad de la fuerza de trabajo.

6. Explicar el proceso de la planeación estratégica y, en particular, en el área de recursos humanos.

La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la forma en que se alcanzarán. Es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. La planeación estratégica a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas: 1. determinación de la misión organizacional, 2. evaluación de la organización y de su ambiente, 3. establecimiento

de objetivos específicos o de una dirección y 4. determinación de las estrategias para lograr esos objetivos.

Una vez que se han formulado los planes estratégicos, se está en condiciones de emprender la planeación estratégica de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. La planeación de los recursos humanos tiene dos componentes: necesidades y disponibilidad.

7. Describir la elaboración de pronósticos en cuanto a las necesidades de recursos humanos, así como la disponibilidad y la manera en la que las bases de datos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos.

Un pronóstico de necesidades es una estimación de las cantidades y de los tipos de empleados que la organización necesitará en un futuro para alcanzar sus metas. La determinación de si la empresa podrá conseguir los empleados que cuenten con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes se denomina "pronóstico de disponibilidad".

Las organizaciones utilizan bases de datos para facilitar al área de recursos humanos el acoplamiento de los individuos con los puestos de trabajo.

8. Identificar lo que una empresa puede hacer cuando existe escasez o exceso de empleados.

Cuando se tiene un exceso de trabajadores una empresa puede optar por uno o más de los siguientes cursos de acción: contratación restringida, reducción en el número de horas de trabajo, jubilaciones anticipadas y despidos.

Cuando se registra escasez de trabajadores, las posibilidades son un reclutamiento creativo, incentivos salariales, programas de capacitación y diferentes normas de selección.

9. Explicar los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres en el ambiente actual.

Los recortes de personal, también conocidos como reestructuración o reingeniería, son esencialmente lo opuesto de una compañía en crecimiento e indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados.

La planeación de la sucesión es el proceso de asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir posiciones administrativas una vez que dichas posiciones estén vacantes. Esta definición contempla muertes intempestivas, renuncias, terminaciones de contratos y jubilaciones de los funcionarios de la compañía.

La planeación para casos de desastres se concentra en las catástrofes que van desde las calamidades naturales, como los huracanes, los terremotos y las inundaciones, hasta las crisis provocadas por el hombre como la del 11 de septiembre.

10. Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos y describir los sistemas de información para la administración de RH y los sistemas de información de empleados.

Un sistema de información de recursos humanos es cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

El sistema de información para la administración de RH es el uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial. El sistema de información del empleado consiste en procesos que automatizan las transacciones que solían requerir de un trabajo intensivo por parte de los empleados y de los profesionales de RH.

11. Describir algunos conceptos del diseño de puestos.

El diseño de puestos es el proceso de determinar las tareas específicas que deberán realizarse, los métodos que se usarán para cumplir con ellas y la manera en la que el puesto se relaciona con otros dentro de la organización. El enriquecimiento del puesto consiste en cambios básicos en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto de manera que se imponga un mayor desafío al empleado. El enriquecimiento del puesto implica una expansión vertical de las responsabilidades. El crecimiento del puesto se define como el incremento del número de tareas que desempeña un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad. La reingeniería es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de una empresa para lograr mejoras trascendentales en las medidas contemporáneas vitales del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad.

Términos clave

Análisis de puestos, 92	Pronóstico de necesidades, 107	Sistema de información de recursos humanos (SIRH), 116
Puesto, 92	Pronóstico de disponibilidad, 107	Sistema de información para la administración de RH (SIARH), 117
Posición, 92	Pronósticos de base cero, 108	Sistema de información de empleados (SIE), 117
Descripción del puesto, 93	Enfoque ascendente, 108	Diseño de puestos, 118
Especificación del puesto, 93	Simulación, 109	Enriquecimiento del puesto, 118
Administración del talento, 103	Recortes de personal, 112	Crecimiento del puesto, 118
Planeación estratégica, 104	Asistencia para la reubicación (outplacement), 113	Reingeniería, 119
Misión, 104	Planeación de la sucesión, 114	
Planeación de recursos humanos (PRH), 106		

Preguntas para repaso

1. ¿Cuál es la distinción entre un puesto y una posición? Defina el análisis de puestos.
2. ¿Por qué se considera que el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos?
3. ¿Cuándo se debe llevar a cabo un análisis de puestos?
4. ¿Cuáles son los tipos de información que se requieren para un análisis de puestos?
5. ¿Cuáles son los métodos que se usan para realizar un análisis de puestos? Describa cada tipo.
6. ¿Cuáles son los componentes básicos de una descripción de puestos? Describa brevemente cada uno.
7. Describa cómo se puede usar un análisis de puestos eficaz para satisfacer cada una de las siguientes legislaciones: a) Ley de Normas Justas en el Trabajo, b) Ley de Igualdad Salarial, c) Ley de Derechos Civiles, d) Ley de Salud y Seguridad Ocupacional y e) Ley para los Estadounidenses con Discapacidades.
8. ¿Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de la planeación estratégica?
9. ¿Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de la planeación de los recursos humanos?
10. ¿Qué son las técnicas de pronóstico de recursos humanos?
11. Distinga entre un pronóstico de necesidades de recursos humanos y un pronóstico de disponibilidad.
12. ¿Qué acciones podría tomar una compañía si pronosticara una escasez de empleados?
13. ¿Qué acciones podría tomar una compañía si tuviera un exceso de empleados?
14. Defina la planeación de la sucesión. ¿Por qué es importante?
15. ¿Por qué es importante la planeación en caso de desastres?
16. Defina al sistema de información de recursos humanos (SIRH). ¿Por qué es necesario?
17. ¿Qué es el sistema de información para la administración de RH y el sistema de información de empleados?
18. Defina cada uno de los siguientes conceptos: a) diseño de puestos, b) enriquecimiento del puesto, c) crecimiento del puesto y d) reingeniería.

INCIDENTE DE ARH

Un título universitario para los lectores de medidores

Judy Anderson fue asignada como reclutadora en South Illinois Electric Company (SIE), un pequeño proveedor de gas natural y de electricidad para Cairo, Illinois, y áreas circundantes. La compañía se había estado expandiendo rápidamente, y se esperaba que continuara este crecimiento. En enero de 2009, SIE compró el sistema de servicios públicos que atendía al condado circunvecino de Mitchell County. Esta expansión interesaba a Judy. La fuerza de trabajo de la compañía había aumentado 30 por ciento el año anterior, y Judy se había esforzado por reclutar solicitantes de empleo suficientemente capacitados. Ella sabía que la nueva expansión intensificaría el problema.

Judy estaba particularmente interesada en los lectores de medidores. Las tareas requeridas en las lecturas de medidores son relativamente sencillas. Un empleado se dirige a las casas que son atendidas por la compañía, localiza el medidor de gas o de electricidad, y registra su lectura en ese momento. Si el medidor ha sido forzado o alterado, el hecho se reporta. Aparte de esto, ninguna toma de decisiones de consecuencia está asociada con el cargo. El lector no realiza cálculos. La remuneración era de \$8.00 por hora, una tarifa alta para un trabajador no capacitado en el área. Aun así, Judy había estado teniendo dificultades considerables para mantener ocupados las 37 plazas de lectores de medidores.

Judy estaba pensando cómo podría atraer más solicitantes de empleo, cuando recibió una llamada del director de recursos humanos, Sam McCord. "Judy", le dijo Sam, "estoy inconforme con la espe-

cificación del puesto, la cual indica que sólo se requiere de educación de preparatoria para realizar el trabajo de lector de medidores. En la planeación del futuro, necesitamos personas mejor educadas en la compañía. He decidido cambiar el requisito de educación para el puesto de lectores de medidores de un certificado de preparatoria a un título universitario.

“Pero, Sr. McCord”, protestó Judy, “la compañía está creciendo rápidamente. Si queremos tener suficiente personal para ocupar esos puestos, no podemos insistir en que los graduados universitarios sean remunerados por hacer tareas tan básicas. No veo cómo podremos satisfacer nuestras necesidades futuras para este puesto con una capacitación tan irreal para el trabajo”.

Sam terminó abruptamente la conversación diciendo “No, no estoy de acuerdo. Necesitamos elevar el nivel educativo de todo el personal en nuestra organización. Esto es tan sólo una parte de un esfuerzo general para lograrlo. De cualquier manera, traté el asunto con el director antes de tomar esta decisión”.

Preguntas

1. ¿Debería haber un requisito mínimo de educación para el puesto de lector de medidores? Fundamente su respuesta.
2. ¿Cuál es su opinión acerca del esfuerzo de Sam para elevar el nivel educativo del personal de la organización?
3. ¿Qué implicaciones legales, si es que existe alguna, debería haber considerado Sam?

INCIDENTE DE ARH

¿Recursos humanos estratégicos?

Brian Charles, vicepresidente de marketing de Sharpco Manufacturing, comentó lo siguiente en la junta semanal de directores ejecutivos: “Tengo buenas noticias. Podemos obtener un gran contrato con Medord Corporation. Todo lo que tenemos que hacer es completar el proyecto en un año y no en dos. Les dije que lo podríamos hacer”.

Charmagne Powell, vicepresidente de recursos humanos, volvió a llevar a Brian a la realidad al recordarle: “¿Recuerdas el plan estratégico que desarrollamos y en el que todos estuvimos de acuerdo? Nuestros empleados actuales no tienen la pericia requerida para obtener la calidad que requieren las especificaciones particulares de Medord. Con el programa del proyecto de dos años, planeamos capacitar a nuestros trabajadores actuales de una manera gradual. Con este nuevo programa de tiempo, tendremos que ir al mercado laboral y reclutar trabajadores que ya tengan experiencia en ese proceso. Necesitamos estudiar más a fondo tu propuesta. Los costos de recursos humanos se elevarán considerablemente si tratamos de completar el proyecto en un año en vez de dos. Claro, Brian, podemos hacerlo, pero con estas restricciones, ¿será eficaz el proyecto desde el punto de vista de los costos?”.

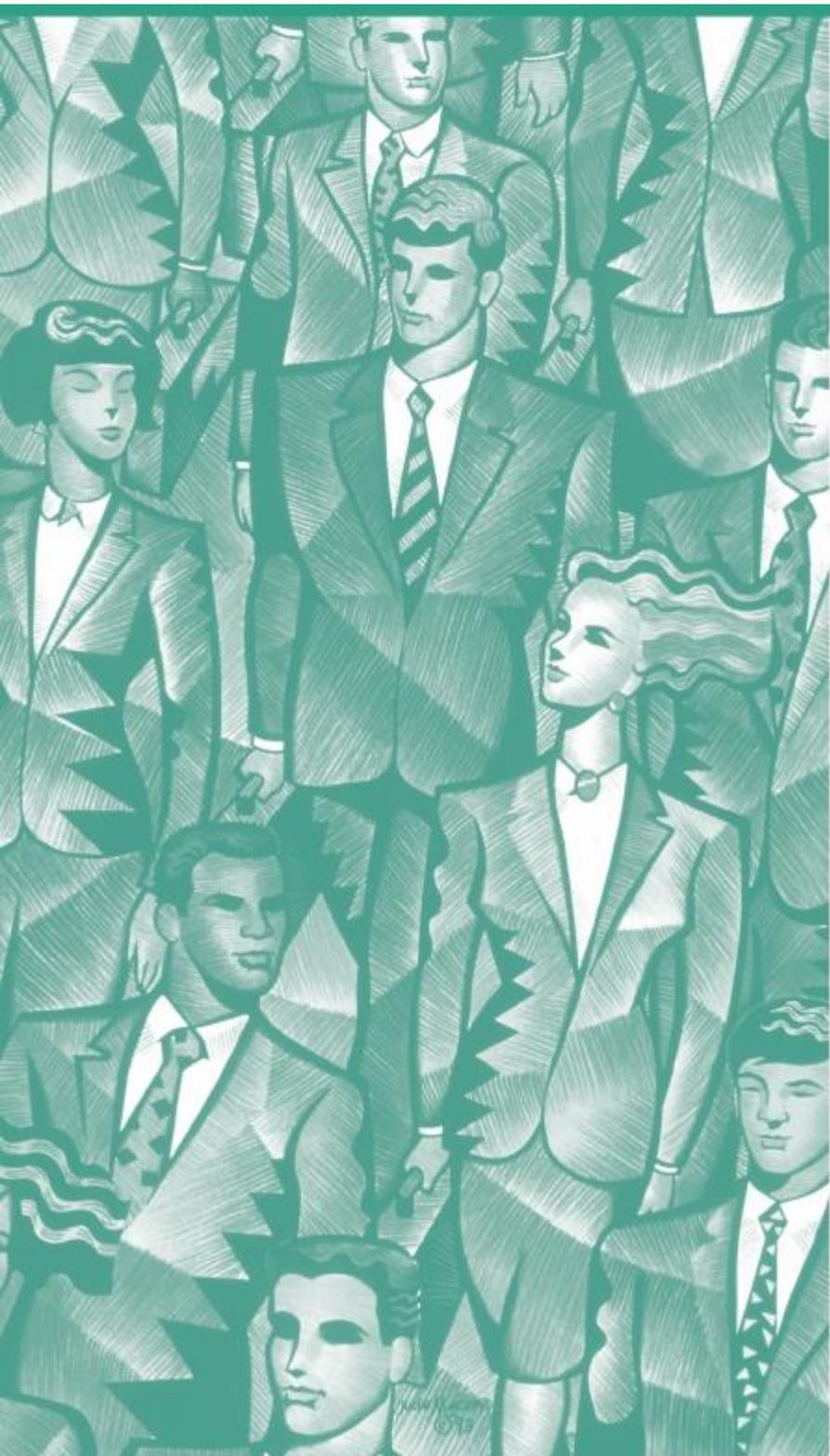
Preguntas

1. ¿Estaba Charmagne considerando la naturaleza estratégica de la planeación de recursos humanos cuando cuestionó el pronóstico de “buenas noticias” de Brian? Fundamente su respuesta.
2. ¿Cómo ayudó a Charmagne su participación en el desarrollo de un plan corporativo estratégico al desafiar a Brian?

Notas

1. “E-Learning Tools and Techniques”, *Benefits & Compensation Digest* 45 (julio de 2008): 12.
2. Bill Roberts, “Social Networking at the Office”, *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 81-83.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Robert E. Edwards, “What the Staffing Function Entails”, *Personnel* 63 (abril de 1986): 55-58.
8. Fiona Kirk, “Star Search”, *Dance Retailer News* 6 (junio de 2007): 29-31.
9. Stephen Blakesley, “Hiring Mistakes”, *Sales & Service Excellence* 8 (enero de 2008): 13.
10. *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Federal Register*, viernes 25 de agosto de 1978, parte IV.
11. Stephen Blakesley, “Hiring Mistakes”.
12. <http://online.onetcenter.org/help/onet/>, 26 de julio de 2008.
13. Darin E. Hartley, “Job Analysis at the Speed of Reality”, *T+D* 58 (septiembre de 2004): 20-22.
14. Diane Brady, “Rethinking the Rat Race Technology Is Making ‘All Work and No Play’ a Real Possibility: How Will We Strike the Proper Balance of Work and Life?” *BusinessWeek* 3796 (26 de agosto de 2002): 142-143.
15. Peter Cappelli, “Talent Management for the Twenty-First Century”, *Harvard Business Review* 86 (marzo de 2008): 74-81.
16. Cushing Anderson, “Talent Management: Succession Planning Gains Momentum”, *Chief Learning Officer* 7 (marzo de 2008): 58-63.
17. Jessica Tsai, “Show Me the Talent”, *CRM Magazine* 12 (mayo de 2008): 21.
18. Pat Galagan, “Talent Management: What is It? Who Owns It? And Why Should You Care?” *T+DAdded* 62 (mayo de 2008): 40-44.
19. Galagan, “Talent Management”.
20. “A Framework for Talent Management”, *Workforce Management* 86 (25 de junio de 2007): 7.

21. Cappelli, "Talent Management for the Twenty-First Century".
22. Alex Blyth, "Looking After the Crème de la Crème", *Training & Coaching Today* (mayo de 2008): 13.
23. *Ibid.*
24. "Tech Companies Shift Talent Investments", *Journal of Accountancy* 205 (junio de 2008): 22.
25. Alan P. Brache, "Choosing the Future", *Leadership Excellence* 22 (mayo de 2005): 14.
26. J. R. Gallbraith y Robert K. Kazannian, *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2a. ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1986), p. 115.
27. Jennifer Schramm, "Planning Ahead", *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 152.
28. Cappelli, "Talent Management for the Twenty-First Century".
29. Fay Hansen, "The Long View", *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 1-19.
30. Jennifer Schramm, "Slicing the Data", *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 60.
31. Scott Leibs, "Building a Better Workforce", *CFO* 21 (otoño de 2005): 20-25.
32. Bob Funk, "Creative Recruiting Techniques to Help Employers Attract Workers", *Performance Magazine* 15 (2007): 16.
33. Liz Fisher, "Creative Recruitment", *Accountancy* 140 (septiembre de 2007): 38-40.
34. Shreekumar K. Nair, "Organizational Downsizing: A Study of Survivor Attitudes", *Journal of Organizational Behavior* 7 (enero de 2008): 23-40.
35. "Retention Bonuses Grow More Popular in Company Terminations", *HR Focus* 83 (marzo de 2006): 12.
36. Vicki M. Young, "Bonus Plan for Hilfiger Execs", *WWD: Women's Wear Daily* 191 (3 de enero de 2006): 2.
37. Tony Simper, "Outplacement A Justifiable Expense", *Insurance Brokers' Monthly and Insurance Advisor* 50 (junio de 2000): 31.
38. "Talent Management: Now It's the Top Priority for CEOs & Their Organizations", *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 8-9.
39. Ann Pomeroy, "Failing at Succession Planning", *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 14-15.
40. Diane Brady, "Nothing Succeeds Like Succession", *Business-Week Online* (25 de marzo de 2005).
41. Roselinde Torres y William Pasmore, "How to Successfully Manage CEO Succession", *Corporate Board* 26 (mayo/junio de 2005): 1-10.
42. "Succession Planning Not Limited to the C-Suite", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 16.
43. "HR Works to Transfer Workforce Knowledge and Skills", *HR Focus* 85 (enero de 2008): SI-S4.
44. "Succession Planning Not Limited to the C-Suite".
45. Selvaraju Balaji, "Could Key Personnel Losses Create Chaos?", *Security Management* 46 (julio de 2002): 184.
46. John McCormack, "Compliance Tools", *HR Magazine* 49 (marzo de 2004): 95-98.
47. "HR Technology Is Fueling Profits, Cost Savings, & Strategy", *HR Focus* 84 (enero de 2006): 7-10.
48. "Do More to Get More from HR Systems", *HR Focus* 83 (junio de 2006): 1-15.
49. "Manager Self-Service Has Obstacles to Overcome", *Payroll Manager's Report* 6 (junio de 2006): 13.
50. Bill Roberts, "Empowerment or Imposition?", *HR Magazine* 49 (junio de 2004): 157-166.
51. "Self-Service Will Star In Staff & Performance Development", *HR Focus* 82 (abril de 2005): 8.
52. "How to Get Employees to Use Self-Service... and Like It", *Payroll Practitioner's Monthly* 2005 (febrero de 2005): 1-6.
53. *Ibid.*
54. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 65 (septiembre/octubre 1987): 109-120.
55. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: Harper Collins Publishers, 1993): 32.
56. Noshua Watson, "What's Wrong with This Printer?" *Fortune* 147 (17 de febrero de 2003): 120.
57. Kapil Bajaj, "Building Bridges", *Business Today* 16 (2 de diciembre de 2007): 192-195.
58. *Ibid.*
59. *Ibid.*
60. *Ibid.*
61. *Ibid.*
62. *Ibid.*
63. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el reclutamiento y explicar las alternativas para el mismo.
- Explicar el ambiente externo del reclutamiento y describir cómo influyen en él las políticas de promoción.
- Describir el proceso de reclutamiento.
- **4** Describir los métodos de reclutamiento interno.
- Identificar las fuentes de reclutamiento externo.
- **6** Describir los métodos de reclutamiento en línea.
- Identificar los métodos tradicionales de reclutamiento externo.
- **8** Describir la manera en la que los métodos y las fuentes del reclutamiento se adaptan entre sí.



ARH en acción: Cómo participa el director ejecutivo en el proceso de reclutamiento

El director ejecutivo con frecuencia es un elemento valioso para atraer a los solicitantes de empleo más brillantes y mejores con la finalidad de que se unan a la empresa. Sin embargo, tiene que entrar en acción en el momento correcto. Valerie Frederickson, fundador y director ejecutivo de Valerie Frederickson & Co., con sede en Menlo Park, California, asegura: “Un buen director sabe como se desenvuelve un buen actor”. El “actor” en este caso es el director ejecutivo. La participación que tendrá el director ejecutivo en el reclutamiento dependerá de distintos factores, uno de los cuales es su personalidad. Algunos de ellos quieren estar implicados y otros no.¹

Frederickson dice también que “la participación de los altos ejecutivos en el proceso de reclutamiento refleja la cultura de la compañía. Un apretón de manos y una palmadita en el hombro son muy útiles para hacer que un candidato se sienta especial. Y no hay nadie mejor que la persona a cargo de la empresa para hacer que el candidato se sienta bien”. Algunos ejemplos de directores ejecutivos que han tenido un impacto positivo sobre el proceso de reclutamiento son John Chambers de Cisco y Andrew S. Grove cuando era director ejecutivo de Intel. Frederickson agrega: “Realmente pueden impresionar a un candidato que está siendo entrevistado para un puesto clave. Cuando se trata de delinear la imagen de la empresa, nadie puede hacer eso mejor que el director ejecutivo... Por cada 10 minutos que un director ejecutivo pase inicialmente al frente de la estrategia, ahorra a los reclutadores 100 horas de trabajo”.²

Rob Reindl, jefe de RH y de comunicaciones globales de Edwards Lifesciences Corporation, considera que tiene al actor correcto para protagonizar el reclutamiento, en alusión al presidente y director ejecutivo Michael A. Mussallem. Él es un gran comunicador. Mike se enrolla las mangas de la camisa y hace cualquier cosa que sea necesaria para motivar a un candidato. El director ejecutivo Mussallem explica: “Son los puestos vitales los que reciben mi atención, independientemente del nivel. Confío en nuestro equipo de liderazgo de RH para que me haga saber si hay algo que yo pueda hacer para ayudar a un candidato a tomar la decisión de unirse a Edwards y en qué momento. Sin importar el nivel del puesto, con gusto hablaré por teléfono o me reuniré con un candidato si Rob y su equipo piensan que mi participación marcará una diferencia significativa”.³

Jay LeCoque, director ejecutivo de Celsis International, un proveedor de productos científicos y servicios de laboratorio, asegura que él mismo entrevistará a los candidatos “por debajo del nivel ejecutivo si tenemos una necesidad específica donde se requiera que un candidato muy especial se una al equipo.

Al pasar algún tiempo con los candidatos, uno puede darse una idea de su energía, de su empuje y de su capacidad para el desempeño, algo que no se puede saber leyendo un currículum vitae. Si me atrae un candidato en particular, siempre me gusta hacer énfasis sobre las oportunidades que hay aquí en Cel-sis para quienes desean marcar una diferencia”.⁴

Frederickson tiene una advertencia acerca de una participación excesiva por parte de los altos ejecutivos y precisa: “Muchos pasan la mayor parte de su tiempo con dos grupos: asistentes ejecutivos altamente capacitados y equipos ejecutivos. Ellos podrían no darse cuenta cuando tienen enfrente a un buen elemento de menor jerarquía. Son mejores para la selección de un director financiero que para la de un analista financiero”. Una advertencia más de Frederickson: “No pida al director ejecutivo que sea él quien realmente haga la contratación”.⁵

Este capítulo comienza con una exposición de la tendencia de los directores ejecutivos a participar en el proceso de reclutamiento. A continuación, se define el reclutamiento y se explican las alternativas para el mismo. Se hará también una exposición de los ambientes externos de reclutamiento y de las políticas de promoción. Más adelante se hará una descripción del proceso del reclutamiento y de los métodos de reclutamiento interno. Posteriormente se examinará la manera en la que los mensajes instantáneos a través de Internet pueden ser una herramienta útil en el proceso de selección; describiremos las fuentes externas del reclutamiento y los métodos de reclutamiento en línea. A continuación se presentarán los métodos tradicionales de reclutamiento externo, y se describirán los sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo. Más adelante nos referiremos a la importancia de adaptar entre sí los métodos y las fuentes de reclutamiento para la diversidad. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada “Empresas estadounidenses en Vietnam”.

Definición de reclutamiento

Definir el reclutamiento y explicar las alternativas para el mismo.

Reclutamiento:

Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

El **reclutamiento** es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

¿Cuántas veces oímos a los directores ejecutivos decir “Nuestros empleados son el activo más importante?”. En vez de ello, deberían decir “Los empleados correctos son nuestro activo más importante”. La contratación de las mejores personas disponibles nunca ha sido más importante que en la actualidad, debido a la competencia global. Recuerde la exposición de la administración del talento del capítulo 4. Phil Amundsen, vicepresidente y socio administrativo nacional de Deloitte LLP, un grupo de tecnología, medios y telecomunicaciones, afirma: “La capacidad de una compañía para encontrar y administrar el talento se ha convertido en el indicador por excelencia de la salud y la longevidad general de la organización”.⁶ Por lo tanto, es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, es necesario considerar varias alternativas.

Alternativas para el reclutamiento

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos los

gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado. Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento.

Subcontrataciones

Como se definió en el capítulo 1, una *subcontratación* es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna. La subcontratación de varias funciones a favor de otras empresas ha sido una práctica común en la industria durante décadas. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar una función determinada, como el mantenimiento, tal vez incluso con mayor eficiencia y efectividad. Las subcontrataciones se han convertido en una alternativa ampliamente difundida y aceptada que comprende prácticamente todas las áreas de las empresas, incluyendo los recursos humanos.

Empleados eventuales

Empleados eventuales:

Descritos como la “fuerza laboral estadounidense disponible” por un ex secretario del Trabajo, los empleados eventuales tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.

Los **empleados eventuales**, descritos como la “fuerza laboral estadounidense disponible” por un ex secretario del Trabajo, tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.⁷

Los empleados eventuales son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos *trabajadores prescindibles* ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra. El Bureau of Labor Statistics (BLS) separa a los empleados eventuales en dos grupos. Primero, están los contratistas independientes y los trabajadores “de reserva”, a quienes se llama a trabajar tan sólo cuando se les necesita. Segundo, están los empleados temporales o a corto plazo, a los cuales el BLS llama *eventuales*. En 2006 había en EUA 14.8 millones de contratistas independientes y trabajadores de reserva, que representaban el 10.7 por ciento de la fuerza laboral. Los empleados temporales o a corto plazo sumaban un total de 5.7 millones, o 4.1 por ciento de la fuerza laboral.⁸

Las razones por las cuales las organizaciones optan por recurrir a estos empleados son numerosas, e incluyen las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones y un crecimiento rápido. El costo total de un empleado permanente es de cerca del 30 o 40 por ciento por arriba de la remuneración bruta. Esta cifra no incluye, entre otras cosas, los costos del reclutamiento. Tener empleados eventuales ayuda a evitar algunos de estos gastos y a mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo.

Las compañías que proveen empleados temporales asisten a sus clientes en el manejo de cargas de trabajo excesivas o especiales. Estas compañías asignan a sus propios empleados a sus clientes y cumplen con todas las obligaciones que por lo regular se asocian con un empleador. Las empresas clientes evitan los gastos de reclutamiento, el ausentismo, la rotación y las prestaciones de los empleados. Nike Inc., firmó recientemente un contrato multimillonario a tres años con Kelly Services para que esta última administrara a todos sus empleados eventuales en Estados Unidos. Dan Hanyzewski, director global de integración de Nike explica: “Este modelo es el primer esfuerzo hacia una cadena de suministro de capital humano que abarca todos los elementos del empleo no permanente. Algunas partes del programa se pueden desplazar hacia una subcontratación total del proceso de reclutamiento y podemos ampliar el enfoque hacia la fuerza de trabajo permanente”.⁹

Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados)

Como se expuso en el capítulo 1, una *organización profesional de empleadores (OPE)* es una compañía que arrienda empleados a otras empresas. Cuando se toma la decisión de recurrir a una OPE, la compañía libera a sus empleados, quienes entonces son contratados por la OPE. La OPE se encarga de las necesidades administrativas asociadas con esos empleados: les paga sus salarios y también las primas de compensación, paga los impuestos relacionados con la nómina y las prestaciones. La OPE es el empleador legal. Por consiguiente, la compañía subcontratista es responsable por las actividades de reclutamiento.

Tiempo extra

Tal vez la alternativa que se usa más comúnmente para el reclutamiento, en especial al satisfacer las fluctuaciones a corto plazo en el volumen de trabajo, es el tiempo extra. El tiempo extra ayuda tanto al empleador como al empleado. El primero se beneficia al evitar el reclutamiento, la selección y los costos de capacitación. Los empleados se benefician de un incremento en sus ingresos durante el periodo de tiempo extra.

Sin embargo, existen ciertos problemas potenciales con el tiempo extra. Algunos administradores consideran que cuando los empleados trabajan durante periodos inusualmente largos, la compañía paga más y recibe menos a cambio. Es común que los empleados se fatiguen y carezcan de la energía necesaria para realizar su trabajo a un ritmo normal. Hay dos problemas asociados con el uso de tiempo extra prolongado. De una manera consciente o no, los empleados reducen su ritmo de trabajo para asegurar un tiempo extra. También se podrían acostumbrar al ingreso adicional que resulta del pago de tiempo extra. Algunos empleados incluso elevan su estándar de vida al nivel que les permita ese ingreso adicional. Después, cuando una empresa se vuelve más estricta y limita el tiempo extra, la moral de los empleados suele deteriorarse junto con la remuneración.

Explicar el ambiente externo del reclutamiento y describir cómo influyen en él las políticas de promoción.

Ambiente externo del reclutamiento

Al igual que otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no ocurre en el vacío. Algunos factores externos a la organización influyen de manera significativa en los esfuerzos de reclutamiento.

Condiciones del mercado laboral

Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral. El proceso de reclutamiento de una empresa se simplifica cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral es alta. El número aspirantes no solicitados por lo regular es más grande, y el incremento en el tamaño de la fuente de mano de obra brinda una mejor oportunidad para atraer a solicitantes de empleo capacitados. Si la demanda de una habilidad en particular es alta en relación con la oferta, se requerirá un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. En la actualidad, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es mucho más amplio y verdaderamente global.

Consideraciones legales

Las consideraciones legales también desempeñan un papel significativo en las prácticas de reclutamiento en Estados Unidos. Esto no es sorprendente, ya que el candidato y el empleador entran en contacto por primera vez durante el proceso de reclutamiento. Un proceso de reclutamiento deficientemente concebido generará problemas en el proceso de selección. Por consiguiente, es esencial que las organizaciones pongan de relieve las prácticas no discriminatorias en esta etapa.¹⁰

El Departamento de Trabajo de EUA ha emitido varias directrices acerca de las políticas de reclutamiento en línea de los contratistas y subcontratistas federales. Las empresas deben mantener registros detallados de cada búsqueda de empleados que realicen en línea. También deben identificar qué criterios se usaron y ser capaces de explicar por qué un individuo con un estatus protegido no fue contratado.¹¹ Los lineamientos de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) indican que las compañías con más de 100 empleados deben mantener registros de la dotación de personal durante un mínimo de dos años. El límite de la cobertura es de 50 empleados si se tiene que tratar con la Oficina del cumplimiento de programas contractuales federales (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP). Esta información capacita para realizar una compilación de datos demográficos, incluyendo edad, raza y género, con base en esa fuente de solicitantes de empleo. La EEOC usa estos datos para determinar si las prácticas de contratación de una compañía son discriminatorias.

Los espectaculares incrementos en el número de compañías que utilizan Internet con fines de reclutamiento han contribuido al desafío administrativo para las empresas que buscan cumplir con la OFCCO.¹² De acuerdo con la regla que entró en vigor en 2006,

existen cuatro criterios para determinar si un individuo es un solicitante de empleo por Internet:

La persona que busca trabajo ha expresado su interés a través de Internet. Los solicitantes de empleo han acudido al sitio Web de carreras corporativas y han presentado su candidatura para un puesto registrado en particular.

El empleador considera a la persona que busca trabajo para un empleo en un puesto particular vacante. Si el aspirante no reúne las cualidades específicas descritas en la sección de especificación del puesto, el currículum no tiene que considerarse.

El individuo que busca empleo ha indicado que reúne las cualidades básicas del puesto. Si la descripción del puesto requiere de un mínimo de tres años de experiencia, y si el individuo tiene tres años de experiencia en trabajos anteriores, se considera que reúne las cualidades básicas.

El aspirante no ha indicado que ya no está interesado en el puesto, pero su nombre no ha sido eliminado de consideración.¹³

Los empleadores deben conservar registros de todas las expresiones de interés a través de Internet, incluyendo los currículos en línea y las bases de datos internas. De acuerdo con la reglamentación, también se espera que el empleador indique el género, la raza y el origen étnico de cada solicitante, siempre que ello sea posible.¹⁴

Políticas de promoción

Las políticas de promoción de una organización pueden tener un efecto significativo sobre el reclutamiento. Una empresa tal vez tenga una política de promoción desde el interior de sus propias filas o una política en la cual los puestos se ocupen por lo general con gente externa a la organización. Dependiendo de las circunstancias específicas, cualquier enfoque puede tener méritos, pero una combinación de ambos ha demostrado ser mejor.

Promoción desde el interior:

Política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

La **promoción desde el interior** es la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

Cuando una organización opta por hacer promociones desde el interior, sus empleados tienen un incentivo para esforzarse por el avance. Cuando los empleados ven que sus compañeros de trabajo son promovidos, se vuelven más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que infunde esta práctica mejora con frecuencia la moral de los empleados.¹⁵ Los administradores parecen estar usando cada vez más las promociones internas.¹⁶ Un estudio realizado en 2005 mostró que el 53 por ciento de las posiciones administrativas se ocupaban con candidatos internos, mientras que cinco años antes ese porcentaje tan sólo era del 44 por ciento. Scott Erker, vicepresidente de soluciones de selección de Development Dimensions International, sostiene: "Usted sabe que un miembro de su personal entiende su cultura. Además, una contratación interna es positiva por lo que comunica en la organización: que usted está comprometido con sus empleados".¹⁷

Otra ventaja del reclutamiento interno es que la organización está por lo regular bien enterada de las capacidades de sus empleados.¹⁸ El desempeño de un empleado en el trabajo, por sí mismo, quizá no sea un criterio confiable para la promoción. Sin embargo, la administración conocerá muchas de las cualidades del empleado, tanto personales como laborales. El empleado tiene un historial dentro de la compañía, no es tan sólo una *entidad desconocida*. Además, la inversión de la compañía en el individuo puede dar como resultado un rendimiento más alto. Otro factor positivo es que el empleado conoce la compañía, sus políticas y su personal.

Sin embargo, es improbable que una empresa pueda (o que incluso desee) adherirse rígidamente a una práctica de promociones desde el interior. Una política de este tipo estrictamente aplicada conduce finalmente a una "endogamia", a una ausencia de "fecundación cruzada" y a una falta de creatividad. Aunque rara vez se logra, una buena meta sería llenar con personal interno el 80 por ciento de los puestos ubicados por arriba de los puestos de

la categoría más baja. Con frecuencia, la presencia de nuevos elementos ofrece nuevas ideas e innovaciones, algo que debe ocurrir para que las empresas sigan siendo competitivas. En tales casos, incluso las organizaciones con políticas de promoción desde el interior pueden optar por buscar fuera de la organización nuevos talentos. De cualquier modo, una política de promoción que considera primero al personal existente es muy benéfica para la motivación y la moral de los empleados, y ello es muy positivo para la organización.

Proceso del reclutamiento

Describir el proceso del reclutamiento.

Solicitud de personal:

Documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

Como se definió anteriormente, el *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La figura 5-1 revela que cuando la planeación de recursos humanos indica una necesidad de empleados, la empresa puede evaluar alternativas para las contrataciones. Si estas alternativas resultan inapropiadas, se inicia el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, el reclutamiento empieza cuando un administrador publica una **solicitud de personal**, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

La figura 5-2 muestra una solicitud de personal de L3 Communication. Con esta información, los administradores se pueden referir a la descripción de puesto apropiada para determinar las cualidades que necesita la persona contratada.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Fuentes de reclutamiento:

Espacios donde se localizan los candidatos calificados.

Las **fuentes de reclutamiento** son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los **métodos de reclutamiento** son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea.

Métodos de reclutamiento:

Medios específicos que se usan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.

El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, usará los métodos apropiados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para lograr los objetivos que persigue. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía. Hablaremos de estos dos instrumentos en el siguiente capítulo.

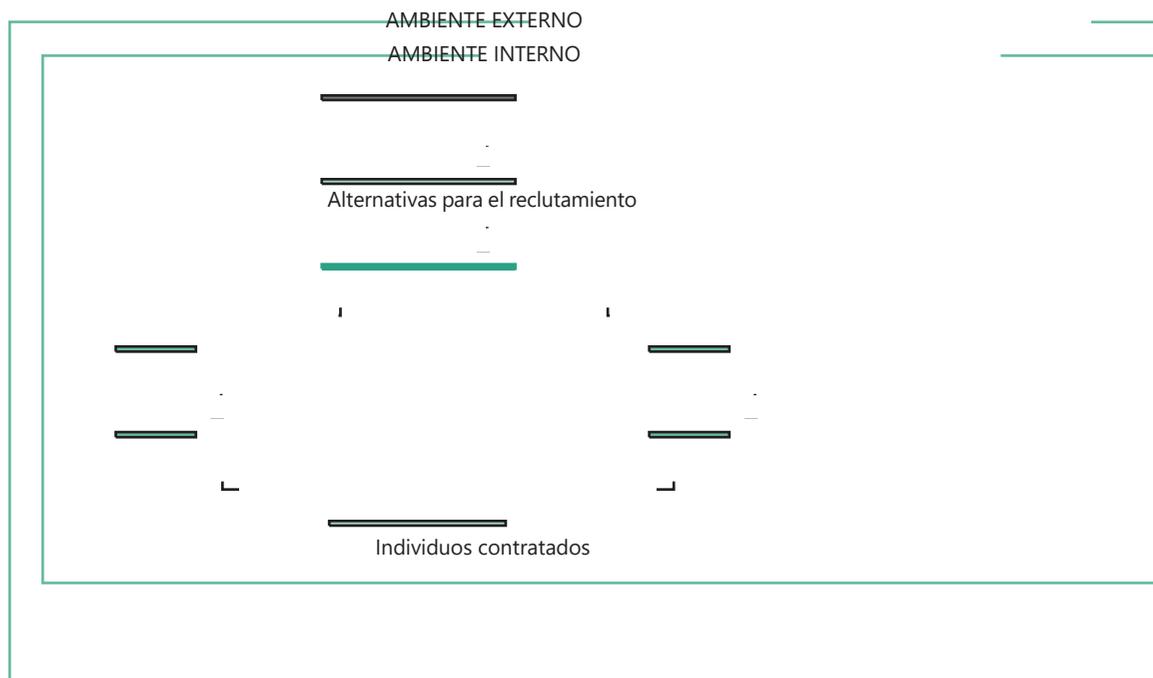


Figura 5-1 El proceso del reclutamiento

communications
Integrated Systems

FORMA DE SOLICITUD DE PERSONAL									
Solicitud número:			Fecha:						
Dept. núm.		Nombre del depto.							
Tipo de puesto:		Tiempo completo		Tiempo parcial		Fecha en la que será necesario:			
Título del puesto:		Tipo de solicitud:		Directa		Indirecta			
Código del puesto:		Grado:		Núm. de plazas:					
Años de experiencia:		Nombre del proyecto:							
Adicional		Reemplazo			Reemplaza a:				
Supervisor contratante:		Correo electrónico:							
Teléfono:		Fax:							
Gerente del departamento:		Teléfono:							
Ubicación del puesto:		Edificio del puesto:							
Acreditación de seguridad		Ninguna		Confidencial		Acreditación existente		Sí No	
		Secreta		Altamente secreta					
Nivel mínimo de educación: Ninguno Preparatoria Asociado Licenciatura Maestría Doctorado									
Certificación: Sí No En caso de responder sí, especifique:									
Campos de especialidad:				¿Puede sustituir la experiencia relacionada con educación? Sí				No	
Turno		Primero		Segundo		Tercero		Rotatorio	
		Tiempo extra requerido		Sí		No			
Descripción del puesto:									
Habilidades requeridas (experiencia especializada/conocimientos/ habilidades para este puesto):									
Habilidades deseadas (otras destrezas/habilidades que puedan ser útiles):									
Describa los requisitos físicos del puesto (por ejemplo, torsiones, levantamientos, trabajos estructurales)									
		Nombre/Título			Firma			Fecha	
Gerente:									
Director:									
Vice presidente:									
Finanzas:									
RH:									

Figura 5-2 Una solicitud de personal de L3 Communications

Las compañías tal vez descubran que algunas fuentes y métodos de reclutamiento son superiores que otros para localizar y atraer talentos potenciales. Por ejemplo, un fabricante de equipos grandes determinó que los colegios y las universidades de tamaño mediano y con apoyo estatal que se localizaban en áreas rurales eran buenas fuentes de administradores potenciales. Otras empresas llegarán a conclusiones diferentes. Para maximizar la eficacia del reclutamiento, el uso de fuentes y métodos de reclutamiento adaptados a necesidades específicas es de importancia vital (un tema que se expondrá más tarde en este capítulo).

Métodos de reclutamiento interno

4

Describir los métodos del reclutamiento interno.

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. Como se mencionó en el capítulo 4, las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes. Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones. Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior.

Anuncios y ofertas de empleo

Anuncios de empleo:

Procedimientos para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles.

Ofertas de empleo:

Procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los **anuncios de empleo** son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las **ofertas de empleo** son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los gerentes que hacen la contratación por lo regular quieren dar prioridad a los candidatos internos. Los candidatos internos ya entienden la cultura de la compañía y conocen su misión, sus metas y sus prioridades. Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos ayudan a minimizar la queja comúnmente escuchada de que el personal interno nunca se entera de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa. Por lo común, los puestos vacantes se anuncian antes de que ocurra el reclutamiento externo. En la actualidad se dispone de diversos foros para notificar a los empleados que existe una vacante. En los años anteriores, los puestos eran literalmente anunciados en un tablero de avisos. En la actualidad, las compañías usan Intranet, Internet o el boletín informativo en línea de la compañía para anunciar los puestos de trabajo. Algunas empresas envían correos electrónicos a administradores y empleados selectos notificándoles que existe una vacante. En PricewaterhouseCoopers, las aperturas de puestos se anuncian en el sistema de Intranet de la compañía, y los 123,000 empleados de la empresa reciben recordatorios que los invitan a verificar los listados mediante correos electrónicos o correos de voz.¹⁹

Muchas organizaciones, incluyendo a Whirlpool, BMW Manufacturing Co., Kellogg, Hyatt y Hewlett-Packard, manejan a los candidatos internos con aplicaciones basadas en la Web. Los empleados crean perfiles que detallan sus habilidades e intereses para su siguiente posición ideal y se les notifica cuando existe tal posición. La filosofía de FedEx es que los empleados deben estar haciendo el tipo de trabajo que quieren hacer. Su sitio Web ayuda a los candidatos a identificar su puesto ideal. Usando listas que se despliegan verticalmente, los invita a ingresar datos acerca de sus deseos, localidad donde residen, tipo de trabajo que realizan y sus habilidades. Cuando los puestos están disponibles, los administradores tienen acceso instantáneo a estos currículos electrónicos en los cuales los candidatos han especificado lo que pueden y quieren hacer.

En la actualidad, si un empleado no está enterado de que hay una vacante, es porque no ha revisado el sistema interno de anuncios con regularidad. Sin embargo, aun con un sistema en línea, un sistema de anuncios y de ofertas de puestos tiene algunas características negativas. En primer lugar, un sistema eficaz requiere de la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Las organizaciones necesitan estar seguras de tratar a los candidatos internos de manera adecuada para que no se sientan desmotivados o con deseos de abandonar la empresa si no obtienen el puesto. Cuando los postulantes no tienen éxito, alguien debe explicarles por qué no fueron seleccionados. La administración debe elegir al solicitante más capacitado o, de lo contrario, el sistema carecerá de credibilidad. Desde luego, los compañeros de trabajo también deben percibir al solicitante seleccionado como la persona más capacitada. La administración tiene poco control sobre este factor. La clave para el éxito en ésta y en muchas otras acciones administrativas es el grado de confianza que los empleados tengan en sus supervisores y en la compañía. Sin embargo, incluso en un sistema bien diseñado e implantado podrían surgir quejas.

Referencias de los empleados

Las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad.²⁰ Todd Davis, consultor de reclutamiento clínico con el grupo de médicos más grande de California relata: "Las referencias de los compañeros de trabajo son la herramienta de reclutamiento más poderosa. Cuando tengo una referencia interna, sé muy bien que el candidato va a tener las habilidades necesarias y el interés en el puesto, porque un colega ya ha hecho el contacto".²¹ Por esa razón, muchas compañías están reforzando su programa de referencias de los empleados. Estas organizaciones han encontrado que sus empleados desempeñan un papel de importancia en el proceso de reclutamiento al solicitar activamente la presentación de candidaturas para el puesto entre sus amigos y asociados. Algunas empresas incluso otorgan incentivos, financieros o de otro tipo, por la presentación de referencias exitosas.²² Con frecuencia, aquellas personas recomendadas por un empleado actual son más productivas. Jody Ordioni, presidente de la empresa Brandemix, especializada en consultoría de imagen de comunicación con los empleados, con sede en Nueva York, precisa: "Los costos pueden ser hasta un 75 por ciento más bajos

que los que resultarían del uso de anuncios o de agencias. El hecho de considerar las referencias también reduce la rotación entre los empleados tanto nuevos como existentes porque los aspirantes han sido preseleccionados en términos del ajuste cultural”.²³ Es importante hacer una advertencia con respecto al uso extenso de las referencias de los empleados. El Manual de cumplimiento de la EEOC, publicado en 2006, actualizó los lineamientos sobre la prohibición de la discriminación de acuerdo con el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. El manual advierte de manera explícita que el hacer un reclutamiento únicamente en universidades seleccionadas o sólo con base en referencias de los empleados puede generar fuentes de solicitantes de empleo que no reflejen la diversidad del mercado laboral.²⁴

Los *listados de empleados* son una forma especial de referencias de los mismos trabajadores en la cual cada empleado se convierte en un reclutador de la compañía. Esto no es lo mismo que pedir a los empleados que recomienden a sus amigos para la compañía. La empresa entrega a los empleados tarjetas de negocios simples que no contienen nombres ni posiciones. En vez de ello, estas tarjetas tienen un mensaje similar a: “Siempre estamos buscando grandes _____”. Para mayores informes, ingrese a nuestro sitio Web”. Los empleados distribuyen entonces las tarjetas a cualquier parte que vayan, en las fiestas, en los eventos deportivos, en las reuniones familiares, en los días de campo o en el parque. El objetivo es permitir a distintas personas saber que la compañía realmente quiere que presenten solicitudes de empleo.

Web Wisdom

Reclutamiento mediante redes de negocios

<https://www.linkedin.com>

LinkedIn es un sitio Web en línea de redes de negocios.

CIAS E
IONES

El uso de Twitter para encontrar al mejor elemento

Cuando el presidente de BIMA, Paul Wash, estaba haciendo un reclutamiento para una nueva agencia de relaciones públicas, recurrió a la tecnología Web 2, Twitter, para ayudarse a identificar al mejor candidato. No estaba dispuesto a aceptar solicitudes de empleo o currículos. En vez de ello, Walsh quería que los candidatos se pusieran en contacto con él a través de la herramienta de mensajes libres “Twitter”. Al hacerlo así, consideró que podría eliminar a los aspirantes que no eran capaces de comunicarse rápidamente con las nuevas tecnologías de la comunicación. Él recibió una respuesta rápida a su mensaje de reclutamiento, la cual editó y publicó en el grupo de Facebook de BIMA. De inmediato hubo tres agencias que se interesaron. Cuando se le preguntó por qué requería que los aspirantes charlaran con él a través de Twitter, respondió, “¿Por qué? Bien, si usted me pide que conteste esa pregunta, no es la persona adecuada para el puesto”.²⁵

Twitter es una red gratuita de conexiones sociales y un servicio de *microblogging* que permite a los usuarios enviar mensajes breves de texto conocidos como *tweets*, con una extensión máxima de 140 caracteres. El Twitter “logra una hiper-conectividad al llenar los vacíos entre los correos electrónicos y los mensajes de los blogs con fragmentos cortos que describen los pensamientos, los sentimientos y las actividades de los usuarios al instante. Los *tweets* se pueden enviar a través de un teléfono celular; pueden ir acompañados de una foto y ser transmitidos a los dispositivos móviles de sus contactos o “seguidores”. Es posible enviar una respuesta, pero la mayoría de los seguidores responden con sus propios *tweets*.²⁶ Una gran parte de la comunidad del Twitter está formada por usuarios activos de redes sociales conocedores de cuestiones tecnológicas, quienes también tienen un blog y páginas de interconexiones sociales.²⁷ Es mucho más rápido enviar un mensaje a través de Twitter que escribir un mensaje más extenso en un blog; por eso, Twitter se está convirtiendo en un nuevo medio para participar en discusiones, difundir noticias actualizadas al instante acerca de temas de actualidad y obtener una retroalimentación inmediata gracias a la tecnología más novedosa.²⁸

El director de marketing de Virgin Mobile Canada, Nathan Rosenberg, ha estado comunicándose a través de Twitter con su equipo durante un año. Afirma que los constantes *tweets* “son una forma eficaz en la cual los administradores están al tanto de los puntos altos y bajos diarios de sus empleados, y enfrentan las preocupaciones antes de que se conviertan en problemas mayores. Si usted está siguiendo a alguien, sabrá en qué se ocupa esa persona, y la rapidez instantánea de esa comunicación es fantástica”. Rosenberg agrega: “Twitter saca provecho de la tendencia de la generación actual de mezclar todos los aspectos de sus vidas”.²⁹

El jurado está aún deliberando en cuanto al uso final del Twitter en el área de RH. Lo que sí se sabe es que es uno de los elementos de crecimiento más rápido en la tecnología W2 disponible en la actualidad.

Fuentes externas de reclutamiento

Identificar las fuentes externas de reclutamiento.

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: **1.** llenar los puestos de trabajo de nivel básico; **2.** adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y **3.** contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. Como muestra la figura 5-3, aun con promociones internas, las empresas tienen que llenar los puestos de trabajo de nivel básico recurriendo a fuentes externas. De este modo, después de que se retira el presidente de una empresa, sigue una serie de promociones internas. Sin embargo, en última instancia, la empresa tendrá que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto analista de salarios. Si se seleccionara a un candidato externo para la posición del presidente, no ocurriría la serie de promociones en cadena en el interior de la empresa. Si ningún empleado actual tiene las cualidades deseadas, los candidatos se pueden atraer a partir de un número de fuentes externas.

Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que se ocupan de contratar personal como oficinistas y empleados de puestos de nivel básico dependen con frecuencia de las preparatorias y de las escuelas vocacionales. Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación muy sobresalientes para habilidades ocupacionales específicas, como reparaciones de aparatos electrodomésticos y mecánica de motores pequeños. Algunas compañías trabajan en conjunción con las escuelas para asegurar una oferta constante de individuos capacitados con habilidades para trabajos específicos. En algunas áreas, las compañías brindan asesoría a las escuelas para ayudarlas en los programas de capacitación.

Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en sus mercados laborales locales y gradúan a los estudiantes altamente buscados con las habilidades solicitadas. Por lo regular, los colegios comunitarios tienen programas de dos años que ofrecen un certificado de educación terminal, el cual, a la vez, permite a los egresados ingresar a una carrera universitaria de cuatro años. Muchos colegios comunitarios también tienen excelentes programas de nivel administrativo medio, los cuales se combinan con una capacitación para industrias específicas. Además, los centros de carreras ofrecen con frecuencia un lugar para que los empleadores se pongan en contacto con los estudiantes, facilitando con ello el proceso de reclutamiento.

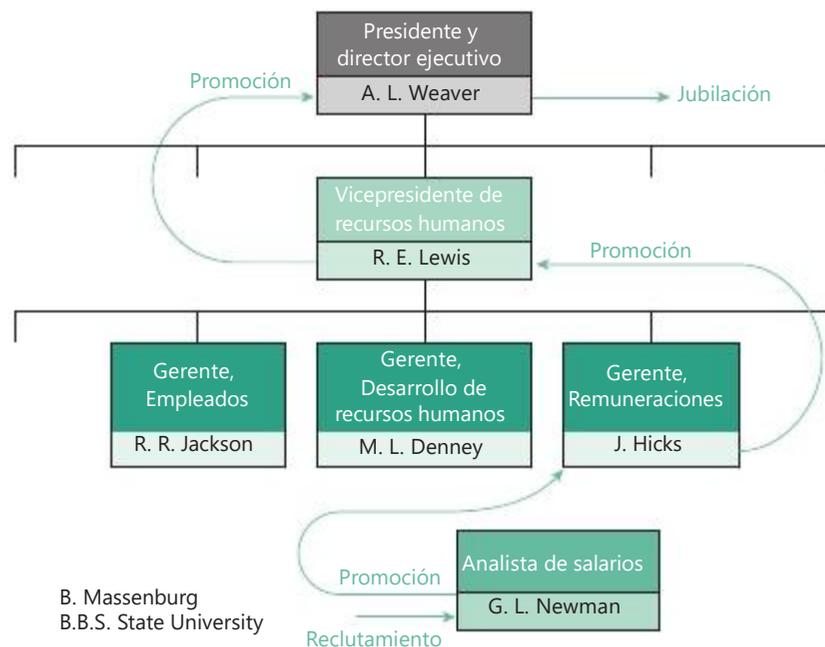


Figura 5-3 Promociones internas y reclutamiento externo

B. Massenburg
B.B.S. State University

Colegios y universidades

Los colegios y las universidades representan una fuente mayor de reclutamiento para muchas organizaciones. Las organizaciones encuentran por lo regular empleados profesionales, técnicos y administrativos potenciales en estas instituciones. Los directores de colocaciones, las facultades y los administradores pueden ser de utilidad para las organizaciones en su búsqueda de personal. El establecimiento de una relación con los miembros de la facultad es importante porque la mayoría de los profesores están bien enterados del desempeño académico y de las habilidades de sus alumnos.³⁰ Como el reclutamiento dentro del recinto universitario es mutuamente benéfico, tanto los empleadores como las universidades deben dar los pasos necesarios para desarrollar y mantener relaciones estrechas. Cuando una compañía establece programas de reclutamiento con instituciones educativas, debe continuar esos programas año tras año para mantener una relación efectiva con cada escuela. Es importante que la compañía y la escuela se conozcan mutuamente.

Competidores en el mercado laboral

Un estudio realizado por MetLife encontró que el 22 por ciento de todos los empleados habían cambiado de trabajo a lo largo de un periodo de 18 meses.³¹ Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas dentro de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de personal. El proceso de reclutar activamente empleados a partir de los competidores se denomina **caza de talentos**.³² De hecho, los solicitantes más altamente capacitados con frecuencia provienen en forma directa de los competidores dentro del mismo mercado laboral, ya que por lo regular la gente no ingresa a la fuerza de trabajo con una gran cantidad de experiencia y habilidades.³³ Es difícil que pase un día sin que leamos acerca de un ejecutivo que dejó una compañía para unirse a otra, con frecuencia a cambio de un considerable incremento de salario. Aunque la ética de la práctica de caza de talentos puede ser discutible, es evidente que los competidores y otras empresas sin duda sirven como fuentes externas de reclutamiento para talentos de alta calidad. Incluso las organizaciones que tienen políticas de promociones desde el interior ocasionalmente buscan en otras partes para llenar los puestos.

Las empresas pequeñas en particular buscan empleados capacitados por las organizaciones más grandes, las cuales tienen mayores recursos de desarrollo. Por ejemplo, una empresa óptica considera que su propia operación no es lo suficientemente grande para dar una amplia capacitación y programas de desarrollo extensos. Por lo tanto, un individuo contratado por esta empresa para el desempeño de un puesto administrativo de importancia quizá haya ocupado anteriormente dos puestos con la competencia.

Ex empleados

En una época, cuando los empleados abandonaban una compañía, sus administradores y sus compañeros de trabajo tendían a verlos como desleales e ingratos y eran "castigados" con políticas que no permitirían su retorno. Una actitud común era que si usted se iba de la empresa, era porque no apreciaba lo que la compañía había hecho por usted. En la actualidad, los empleadores inteligentes tratan de conseguir que sus mejores empleados regresen a la

| Caza de talentos:

El proceso de reclutar activamente empleados a partir de las empresas exitosas.

¿Una ventaja injusta?

Suponga que usted es el vicepresidente de recursos humanos de una compañía de alta tecnología que está compitiendo por un proyecto mayor del gobierno. Usted considera que uno de sus principales competidores está por delante de usted en el desarrollo del proyecto y a usted le gustaría contratar a algunos de sus ingenieros que estén bien informados del proyecto. Usted recibe un correo electrónico anónimo que incluye los nombres y los números telefónicos de las personas clave implicadas en el proyecto de su competidor. Si usted usa esa información y está en condiciones de contratar a algunos de ellos, su compañía tendrá la oportunidad de superar al competidor y usted se convertirá en un héroe. Si no utiliza esa información, su empresa perderá una gran cantidad de dinero.

¿Qué haría usted?³⁴

empresa. En Ernst & Young, a cada ex empleado que salía de la empresa con una buena imagen se le asignaba un miembro de personal de Ernst & Young, quien permanecía en contacto con él. En la actualidad, cerca del 22 por ciento de las contrataciones son empleados que anteriormente habían salido de la empresa.³⁵ La ventaja de hacer un seguimiento de los ex empleados es que la compañía conoce sus fortalezas y debilidades, y que los ex empleados conocen a la compañía. El seguimiento, el reclutamiento y la contratación de un ex empleado (efecto "boomerang")³⁶ puede tener un extraordinario beneficio y motivar a otros para que permanezcan con la empresa. Ello transmite el mensaje de que las cosas no siempre son más favorables del otro lado de la valla. Paul Austermuehle, vicepresidente de Bernard Hodes Group y experto en el tema de cultura del empleador afirma: "Nuestro estudio demuestra la validez de la antigua perogrullada de que 'Las personas no dejan a las compañías, dejan a los supervisores'. Es una gran noticia saber que uno de cada cinco de esos individuos encuentran la manera de regresar a la compañía".³⁷

Desempleados

Los desempleados representan con frecuencia una valiosa fuente laboral. Los solicitantes capacitados se unen a las filas de desempleados cada día por varias razones. Las compañías reducen sus operaciones, salen de los negocios o se fusionan con otras empresas, dejando sin empleo a muchos trabajadores calificados. Los empleados de oficina, los ingenieros mecánicos y los trabajadores de las líneas de producción liberados por General Motors y Ford Motor Co. podrían estar en demanda en compañías como Toyota y Hyundai Motor. "Son malas noticias para ellos, pero son buenas noticias para nosotros", asegura Kathy Parker, vicepresidente de servicios administrativos en Hyundai Motor America.³⁸ Los empleados también son despedidos algunas veces sólo por diferencias de personalidad con sus jefes. También suele suceder que los empleados se sientan frustrados con sus puestos y renuncien a la empresa.

Personal militar

Operation Transition es un programa que ofrece a los empleadores dos vehículos para aprovechar la fuente de mano de obra militar sin ningún costo: el Sistema de Referencias para la Reubicación de Miembros de la Defensa (Defense Outplacement Referral System, DORS) y el Tablero de Avisos de Transición (Transition Bulletin Board, TBB). DORS es un sistema automatizado de currículos y de referencias que permite a los empleadores solicitar currículos para los puestos vacantes. TBB es un tablero de anuncios en el cual las empresas pueden anunciar trabajos en línea. La gente que busca trabajo en las bases militares de todo el mundo consulta esas listas.

La contratación de ex miembros del servicio militar tiene sentido para una gran cantidad de empleadores porque muchos de estos individuos tienen por lo regular una historia de trabajo probada y son flexibles, motivados y no consumen drogas. Otra valiosa característica de los veteranos son sus metas y su orientación para trabajar en equipo.³⁹ General Electric encontró una oferta interminable de talento en los funcionarios militares de menor rango. Muchos de ellos eran graduados de academias militares de Estados Unidos que habían pasado de cuatro a cinco años en servicio. Se encontró que trabajaban intensamente, eran inteligentes y serios; tenían una experiencia de liderazgo y eran flexibles. GE estaba tan impresionada con la calidad de esta fuente de reclutamiento que puso en marcha un plan para contratar a 200 ex oficiales cada año.⁴⁰

Los miembros de servicios de toda la nación que están buscando trabajo pueden acudir a HirePatriots.com. "Ayudamos a los ciudadanos y a las empresas a dar las gracias a nuestros militares, a los veteranos y a sus cónyuges anunciando oportunidades de empleo para ellos en nuestro sitio Web gratuito", afirma Mark Baird, presidente de Patriotic Hearts.⁴¹

Empleados independientes

Un trabajador independiente o por cuenta propia también puede ser un buen empleado potencial. Estos individuos son verdaderos empresarios tan ingeniosos como creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para el logro de una competitividad continua. Tales individuos constituyen una fuente de solicitantes de empleo para muchos trabajos que requieren de experiencia técnica, profesional, administrativa o empresarial dentro de una compañía.

Ex convictos

Algunas organizaciones han descubierto que es benéfico contratar a ex convictos. Existen cerca de 2.3 millones de delincuentes detrás de las rejas en Estados Unidos, la mayor cantidad

de cualquier país, de acuerdo con el Centro Internacional de Estudios Penitenciarios con sede en Kings College, Londres. Muchos de ellos son personas no violentas que abusaron de sustancias tóxicas y que fueron reclusos por las leyes federales y estatales referentes al consumo de drogas. De acuerdo con el presidente de Multicultural Foodservice & Hospitality Alliance, Gerry Fernández, "los ex convictos son una fuente viable de mano de obra para los restaurantes, si no es que controversial. Estoy enterado de que varias cadenas tienen programas para contratar a ex convictos, aunque no quieren anunciarlo públicamente. ¿Quién cree usted que se encarga del tercer turno, durante el cual el personal no está en contacto con los clientes?".⁴² Algunas organizaciones apoyan de manera activa la contratación de ex convictos. Por ejemplo, Filadelfia tiene un programa, encabezado por un ex convicto, que brinda \$10,000 al año en créditos fiscales municipales a las compañías que contratan a ex presidiarios; además, ofrece orientación vocacional y apoyo a estos últimos para pagar colegiaturas.

6

Describir los métodos del reclutamiento en línea.

Métodos de reclutamiento en línea

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos. En una encuesta que se realizó en 2008, el 73 por ciento de quienes buscaban trabajo usaron Internet, en comparación con el 66 por ciento durante 2005.⁴³ Iniciar un contacto con posibles empleadores por teléfono o a través del servicio postal se ha convertido rápidamente en una técnica pasada de moda para los candidatos que buscan un empleo. Como se definió antes, el *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia. Sin embargo, las palabras de la definición pueden adoptar diferentes significados. Por ejemplo, al hablar del *momento oportuno* podríamos referirnos a dentro de un mes o dos bajo los métodos tradicionales de reclutamiento. Con un reclutamiento en línea, la palabra *oportuno* se puede referir a una semana, un día o casi inmediatamente. Considere ahora la frase *en cantidades suficientes* y vea el poder del reclutamiento en línea. Por lo regular se pueden identificar grandes números de solicitantes calificados, en especial cuando hay un alto índice de desempleo.⁴⁴ El reclutamiento en línea permite identificar con eficacia a aspirantes tanto activos como pasivos. Si analizamos la definición un poco más, nos encontramos con el término *cualidades apropiadas*. Con un reclutamiento en línea, existen numerosas formas de seleccionar a los solicitantes de empleo para determinar si tienen las cualidades apropiadas para el puesto. Finalmente, la *presentación de una solicitud de empleo para un puesto dentro de la organización* es fácil. Los individuos pueden despertar a medianoche, tomar la decisión de cambiar de trabajo y enviar nuevos currículos para revisión antes de regresar a la cama. Del mismo modo, las compañías pueden colocar en cualquier momento un anuncio de un trabajo nuevo en su sitio Web corporativo.

El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento. Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa. Además, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades. Además, la tarea de ponerse en contacto con los candidatos y de procesar sus currículos es computarizada, reduciendo con ello el tiempo de reclutamiento. Por otra parte, la publicidad en línea permite a la compañía buscar una variedad más amplia de aspirantes. Otro beneficio del reclutamiento en línea es que el tiempo del ciclo de reclutamiento, es decir, el tiempo que transcurre desde que existe una vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce.

Aunque el reclutamiento en línea puede ser valioso, tiene algunas limitaciones potenciales que deben tomarse en cuenta. Como es tan fácil que alguien presente en línea una candidatura para un puesto, se deben instalar algunos filtros para eliminar a aquellos que no reúnan las cualidades mínimas. También, existe una mayor competencia por los empleados calificados entre las compañías pequeñas y medianas, así como entre las globales. Las compañías más pequeñas pueden llegar a los solicitantes provenientes de todas las partes del país o incluso de otros países. Finalmente, la confidencialidad podría ser un problema, ya que toda la información del aspirante podría estar en uno o más sitios Web, los cuales podrían ser violados por los llamados *hackers* o piratas de Internet.

Por desgracia, el reclutamiento en línea está cambiando tan rápido que es prácticamente imposible mantenerse actualizado. De manera continua se crean nuevos sitios Web, algunos sitios se fusionan, otros se amplían y otros más desaparecen. Incluso cuando esta edición se estaba preparando, numerosos sitios Web cambiaron, y otros simplemente desaparecieron sin ninguna razón aparente. A continuación se exponen varios métodos de reclutamiento que implican un reclutamiento en línea.

Web Wisdom
HR Internet Guides
www.hr-guide.com

Este sitio Web contiene vínculos con otros recursos basados en Internet para temas como reclutamiento, selección e igualdad de oportunidades en el empleo.

Reclutador por Internet:

Persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento (también se denomina "reclutador cibernético").

Feria virtual de empleo:

Método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

Sitios Web para carreras corporativas:

Sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página principal de una compañía y donde se listan los puestos disponibles en esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos.

Reclutador por Internet

El **reclutador por Internet**, también denominado "reclutador cibernético", es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento.

La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo. Algunos individuos deben encargarse de controlar y coordinar estas actividades. Cuantas más compañías hagan un reclutamiento por Internet, mayor necesidad habrá de reclutadores en Internet. Actualmente, las empresas de alta tecnología tienen las mayores necesidades, y los reclutadores por Internet pueden ser muy enérgicos. Dan Harris, director ejecutivo e instructor de Recruiters Dream Network, en Arlington, Texas, afirma: "Los buenos reclutadores por Internet pueden acoplar a un candidato potencial con una posición y presentar esta última como un trabajo de ensueño. Si el reclutador no se presenta como un vendedor de automóviles usados, una persona razonable escuchará sin duda una oferta razonable".⁴⁵

Feria virtual de empleo

Una **feria virtual de empleo** es un método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

Por ejemplo, se realizó una feria de empleo en línea para los estudiantes de 22 colegios y universidades del estado de Maine. El evento permitía a los estudiantes visitar las cabinas de los empleadores y presentar en línea sus currículos 24 horas al día, los siete días de la semana. La feria abrió un mercado de trabajo más grande para los estudiantes y graduados de Maine. Para los empleadores, la feria virtual de empleo revela una variedad más amplia de estudiantes que los que podrían asistir a una feria en vivo. "Este escenario es menos costoso para los empleadores y más cómodo para los estudiantes", asegura Sherry Treworgy, director asociado del Centro de Carreras de la Universidad de Maine.⁴⁶

Sitios Web para carreras corporativas

Los **sitios Web para carreras corporativas** son sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos. Cerca del 94 por ciento de las compañías de *Fortune* 100 y del 81 por ciento de las empresas de *Fortune* 500 tienen sitios Web para carreras corporativas.⁴⁷ Se han convertido en un recurso mayor tanto para los buscadores de trabajo como para las compañías que buscan nuevos empleados.

Un sitio Web para carreras debe ser optimista e informativo. Debe usarse como un mecanismo de venta que promueva a la compañía ante los potenciales candidatos para los puestos de trabajo.⁴⁸ La capacidad para redactar anuncios efectivos de reclutamiento en Internet es diferente de los breves anuncios de una pulgada en el periódico dominical. Internet ofrece suficiente espacio para describir plenamente un puesto de trabajo, la ubicación del mismo y la compañía. Un buen sitio Web debe infundir un sentimiento del tipo de cultura corporativa que existe dentro de la empresa. Steve Pollock, presidente de WetFeet Inc., un proveedor de tecnología para el reclutamiento de San Francisco, explica: "Un buen sitio Web debe tener una apariencia distinta de la de cualquier otro. Tiene que dar una idea de la experiencia única y especial que un individuo tendrá en esa compañía. Es como contemplar automóviles; usted quiere que todos ellos tengan ciertas características estándar, pero espera que sean muy diferentes en cuanto a la experiencia que ofrecen".⁴⁹

Dominios.jobs

Con un dominio .jobs, una compañía registra una parte de su nombre corporativo en línea y los candidatos de los puestos pueden consultarlo más rápidamente que si tuvieran que ir directamente al sitio Web de la organización y buscar la página de empleos.⁵⁰ La técnica permite que las direcciones de la página Web se vinculen directamente con las ofertas de puestos de una compañía y con la información de reclutamiento.⁵¹ El uso de métodos tradicionales de reclutamiento, en conjunción con herramientas como un dominio .jobs, ayuda a mejorar la eficacia del reclutamiento.⁵²

Weblogs (abreviado como blogs)

Los *weblogs*, o *blogs*, han transformado la manera en la que los individuos pueden tener acceso a la información. Se puede usar Google o un motor de búsqueda de *blogs* como Technorati.com. Basta con ingresar una frase clave como *empleos de marketing*. Los *blogs* por

sí mismos hacen muy fácil la búsqueda, con nombres como AttorneyJobs.com y SalesJobs.com. Algunos empleadores y agencias de colocaciones han descubierto que el *blog* es una forma de hacer revisiones detalladas y furtivas de los antecedentes de un sujeto.⁵³ Se dispone de información de todos los tipos sobre un individuo, como edad, estado marital, valor de su casa, travesuras universitarias que a esa persona le gustaría olvidar, embargos, quiebras, afiliaciones políticas y los nombres y las edades de sus hijos.⁵⁴ Cynthia Shapiro, en su libro *What Does Somebody Have to Do to Get a Job Around Here?*, afirma: "Si lo que aparece es un blog que vocifera los males de las corporaciones estadounidenses o una fotografía de usted con el torso desnudo en Cancún con una cerveza en la mano, seguramente estará en problemas".⁵⁵ Como es usted mismo quien pone la información en Internet, no se requiere de ninguna revelación.

Pizarras de empleos de propósito general

Las empresas usan pizarras de empleos de propósito general mediante el ingreso de los criterios, las habilidades y la experiencia clave de un puesto de trabajo e indicando su ubicación geográfica. Los buscadores de trabajo pueden buscar empleos por categoría, grado de experiencia, nivel educativo, ubicación o por cualquier combinación de opciones.⁵⁶ Las pizarras de empleos de propósito general continúan atrayendo a una gran cantidad de solicitantes de empleo.⁵⁷ El número de sitios parece expandirse y contraerse diariamente. Por eso, tan sólo nos referiremos brevemente a los sitios Web de empleo general más ampliamente reconocidos: Monster.com, HotJobs.com y CareerBuilder.com.

Monster.com. Monster Worldwide Inc. es la compañía matriz de Monster, y tiene aproximadamente 5,200 empleados y operaciones en 36 países.⁵⁸ En este sitio se dispone de información de utilidad para los buscadores de trabajo, como consejos prácticos para elaborar el currículum y sostener entrevistas, así como información sobre salarios y contactos en red. En el pasado, una dificultad al presentar su currículum era que su jefe actual podría verlo. Ahora, las pizarras de empleos permiten a los buscadores de trabajo bloquear a ciertas compañías para que no puedan ver su currículum. El servicio de Monster.com se ha catalogado como de alto nivel de privacidad (Privacy Plus) y Yahoo's HotJobs llama a su servicio HotBlock.⁵⁹

HotJobs.com. HotJobs.com, una subsidiaria de Yahoo!, es una compañía de programas de cómputo y de soluciones para el reclutamiento. Los ingresos se generan a partir de las tarifas que se cobran a los empleadores, pero los buscadores de trabajo no tienen que pagar nada. Los usuarios de HotJobs pueden buscar puestos de trabajo de varias maneras: por palabra clave, por categoría de empleo, por ubicación, por nivel de experiencia o por una combinación de estas opciones. Los usuarios pueden crear sus propios HotJobs personalizados para facilitar la organización de las búsquedas de empleos. Los buscadores de trabajo pueden bloquear a algunas o a todas las compañías que son miembros de HotJobs para evitar que vean su currículum. Los usuarios del sitio también pueden calcular sus salarios ideales, sus planes de investigación y las opciones sobre acciones.⁶⁰

CareerBuilder.com. Propiedad de Gannett Co, Inc., Tribune Company, The McClatchy Company y Microsoft Corporation, CareerBuilder.com ofrece una extensa red en línea para ayudar a quienes buscan trabajo a ponerse en contacto con los empleadores. CareerBuilder.com da impulso a los centros de búsquedas de empleo en línea para más de 1,000 socios, incluyendo 150 periódicos, America Online y MSN.⁶¹

Red NACElink

The NACElink Network es el resultado de una alianza entre la National Association of Colleges and Employers, DirectEmployers Association y Symplicity Corporation. Es una red nacional de reclutamiento y un conjunto de herramientas automatizadas de servicios de carreras y de reclutamiento, basados en la Web, que atienden las necesidades de colegas, empleadores y candidatos a los puestos de trabajo.⁶² Actualmente hay más de 600 escuelas que usan el sistema NACElink.⁶³ El sistema incluye tres componentes: ofertas de trabajo, base de datos de currículos y programación de entrevistas. Está a la disposición de los empleadores para que anuncien sus puestos vacantes y para que busquen estudiantes y recién graduados.

Sitios de nichos

Los sitios que se especializan en una industria o en niveles de empleo se están volviendo más comunes.

Red NACElink:

El resultado de una alianza entre la National Association of Colleges and Employers, DirectEmployers Association y Symplicity Corporation. Es una red nacional de reclutamiento y un conjunto de herramientas automatizadas de servicios de carreras y de reclutamiento, basados en la Web, que atienden las necesidades de colegas, empleadores y candidatos a los puestos de trabajo.

Sitios de nichos:

Sitios Web que ofrecen servicios a una profesión específica.

Los **sitios de nichos** son espacios Web que atienden a mercados de trabajo altamente especializados como una profesión, una industria, un nivel educativo o una localidad específicos, o cualquier combinación de estas especialidades.⁶⁴ A continuación se identificarán algunos de estos sitios.

Parece haber un sitio para todo mundo. Algunos de los más conocidos son los siguientes:

cfo.com (un amplio centro de recursos en línea para ejecutivos financieros de alto nivel).

accountantsworld.com (un servicio de reclutamiento en línea que ofrece a las firmas de contadores públicos asistencia para localizar empleados capacitados).

careerjournal.com (el contenido proviene de los recursos editoriales del *Wall Street Journal*. Los puestos que se describen incluyen puestos de las áreas administrativas generales y de primer nivel, ventas, marketing, finanzas, tecnología y una variedad de campos relacionados).

dice.com (un proveedor líder de servicios de reclutamiento en línea para profesionales de la tecnología).

internshipprograms.comintnnini (un sitio de empleadores que están buscando exclusivamente a jóvenes titulados).

hospitalsoup.com (carreras globales de hospitales).

joyjobs.com (empleo internacional para profesores).

techjobbank.com (se concentra en las necesidades de reclutamiento de las compañías de tecnología).

coolworks.com (encuentra puestos de carácter estacional o fijo en lugares como Yellowstone, Yosemite u otros parques nacionales).

sixfigurejobs.com (ofrece a los ejecutivos y a los profesionales con experiencia acceso a algunos de los puestos ejecutivos más exclusivos y a reclutadores ejecutivos; ofrece también herramientas para la administración de carreras).

TVjobs.com (puestos de trabajo disponibles en las televisoras).

layover.com (trabajos relacionados con transportes por carretera).

monstertrak.com (listados de puestos de trabajo y de servicios de currículos dirigidos a estudiantes universitarios y a ex alumnos).

theladdersmfgjobs.com (creado en forma exclusiva para los profesionales en manufactura e ingeniería).

JobsInLogistics.com (dedicado a los trabajos de logística y a las carreras en esa área).

Se dispone incluso de un sitio de nichos para los profesores que desean cambiar de trabajo. Anteriormente, los profesores de colegios y universidades tenían que acudir a su biblioteca y hojear las muchas páginas de *The Chronicle of Higher Education* para encontrar un trabajo. Ahora, sentados en la comodidad de su hogar pueden ingresar a www.chronicle.com, el sitio Web de *The Chronicle of Higher Education*. Todos los puestos de trabajo que se citan en *The Chronicle* pueden consultarse en forma gratuita. Cada anuncio de un puesto de trabajo tiene un vínculo de acceso inmediato a una página de visita de la universidad respectiva, donde se obtiene información adicional. Las universidades deben pagar honorarios por este servicio.

Sitios de los empleados independientes

Anteriormente, los empleados independientes o por cuenta propia se consideraban como parte de la fuerza de trabajo eventual y como una alternativa para el reclutamiento. Hay sitios disponibles para asistir a este segmento de la fuerza laboral. Los profesionales que están buscando trabajos eventuales recurren a sitios Web que les permiten anunciarse en forma global. En la actualidad, una serie de sitios Web especializados permiten a los trabajadores dar a conocer sus habilidades, fijar su tarifa y seleccionar un empleo. Tres de tales sitios se listan a continuación:

Freelance.com es una compañía que ofrece a sus clientes los servicios de empleados independientes capacitados.

AllFreelanceWork.com es una base central de información que permite a los empleados independientes encontrar todo lo que pudieran necesitar en un solo lugar.

Guru.com es un sitio en línea para que los empleados independientes den a conocer sus talentos.



Web Wisdom

HR Internet Guides
www.hr-guide.com

Este sitio Web contiene vínculos con otros recursos basados en Internet acerca de temas como reclutamiento, selección e igualdad de oportunidades en el empleo.

Identificar los métodos tradicionales de reclutamiento externo.

Sitios para empleados por hora

Después de varios años de concentrarse sobre todo en los profesionales y en sus empleadores potenciales, actualmente se dispone de sitios Web para atraer a trabajadores manuales y especializados en servicios. About.com ofrece listados de empleos de tiempo parcial, incluyendo sitios que se concentran en puestos de medio tiempo y en trabajos por hora.⁶⁵ Tradicionalmente, ha habido diferencias trascendentales entre las formas en las que los trabajadores por hora y los asalariados buscan empleo. La mayoría de los trabajadores por hora buscan sus empleos mediante el llenado de formas de solicitud en vez de elaborar y enviar currículos. Por eso, los sitios permiten a los buscadores de trabajo presentar una forma de solicitud que puedan consultar los empleadores. Reconociendo que algunos de los trabajadores por hora no tienen acceso a las computadoras, han establecido servicios basados en el teléfono para aceptar las solicitudes de empleo. Algunas bolsas de trabajo tienen operadores de centros de llamadas bilingües que pueden ayudar a los solicitantes en el proceso.

Métodos tradicionales de reclutamiento externo

Aunque el reclutamiento en línea ha tenido una gran repercusión sobre la manera en la que se lleva a cabo el reclutamiento, aún se utilizan los métodos tradicionales. Por esa razón, a medida que se expongan los diversos métodos tradicionales de reclutamiento, también hablaremos de cómo se han visto modificados por Internet.

Publicidad a través de medios de comunicación

La *publicidad* comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias (anuncios espectaculares). La experiencia anterior de cada empresa con los diversos medios de comunicación debe indicar el enfoque más eficaz para los tipos específicos de trabajos. Aunque pocas personas basan en la publicidad su decisión de cambiar de trabajo, un anuncio publicitario genera conciencia e interés y motiva a un individuo a buscar más información acerca de la empresa y de las oportunidades de empleo que ofrece. Una forma común y tradicional de publicidad que ofrece una amplia cobertura a un costo relativamente bajo son los anuncios en los periódicos. Las empresas que anuncian sus puestos vacantes en los periódicos tratan de atraer el interés de los empleados potenciales, haciendo énfasis en las cualidades únicas del puesto que ofrecen. El anuncio debe indicar a los empleados potenciales por qué deberían interesarse en ese puesto en particular y en esa organización. El mensaje debe indicar también cómo deberá responder el solicitante del empleo: dirigirse personalmente, por teléfono o por correo, o enviar un currículum por fax o por correo electrónico.

El uso de la publicidad a través de los periódicos ha declinado debido al reclutamiento en línea. Andrew McKelvey, director ejecutivo de Monster.com, indicó que las compañías de *Fortune* 1000 —aquellas con por lo menos 2,500 empleados— han dejado de anunciar sus ofertas de trabajo en los periódicos. Considera que la respuesta de los periódicos es lenta, y cita el ejemplo de *Sunday Boston Globe*. En 2000 tenía cerca de 100 páginas de anuncios de empleos clasificados; actualmente incluye menos de 25.⁶⁶ Es posible que la causa de esta disminución sea el hecho de que el costo promedio de un anuncio de un empleo en línea es de \$337, en comparación con \$3,295 que cuesta un anuncio de reclutamiento en un periódico.⁶⁷

Ciertos medios de comunicación atraen audiencias que son más homogéneas en términos de habilidades de trabajo, nivel educativo y orientación. Los anuncios que se publican en diarios como el *Wall Street Journal* se relacionan principalmente con puestos administrativos, profesionales y técnicos. Los lectores de estas publicaciones son por lo regular individuos capacitados para muchos de los empleos anunciados. El concentrarse en un mercado laboral específico minimiza la probabilidad de recibir solicitantes con escasa capacitación o incluso sin capacitación alguna. Al igual que la mayoría de las publicaciones profesionales, los empleos que se anuncian en la versión impresa del *Journal* también están disponibles en el sitio Web de la publicación. Las revistas comerciales y de negocios también se usan ampliamente con esta finalidad.

Los candidatos calificados que leen anuncios de empleos en los periódicos y en las revistas de profesionistas y de negocios pueden no estar realmente insatisfechos con sus trabajos actuales al grado de que deseen aprovechar las oportunidades anunciadas. Por lo tanto, en las situaciones de alta demanda, una empresa necesita considerar todos los recursos de los medios de comunicación disponibles. Tales recursos incluyen la radio, las vallas publicitarias y la televisión. Es probable que estos métodos sean más costosos que los periódicos o las revistas, pero, en situaciones específicas, permiten obtener éxito. Por ejemplo, un centro médico regional usó con eficacia las vallas publicitarias para atraer a enfermeras registradas. Una gran empresa manufacturera tuvo un éxito considerable al anunciar que solicitaba aprendices de producción por medio de anuncios en la radio. Una empresa grande de productos electrónicos recurrió a la televisión para atraer a ingenieros con experiencia cuando abrió una nueva planta y necesitaba más personal de inmediato. En resumen, cuando las necesidades de contratación son urgentes, la televisión y la radio ofrecen buenos resultados, aun cuando estos medios podrían no ser suficientes por sí mismos. Los mensajes que se transmiten a través de los medios electrónicos dan a conocer que una organización está buscando candidatos. Una limitación fundamental es la cantidad de información que se puede transmitir por estos medios.

Agencias de empleo

Agencia de empleo: Organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo.

Una **agencia de empleo** es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección que han resultado ser muy benéficas para muchas organizaciones.

Agencias de empleo privadas. Las agencias privadas de empleo, las cuales se denominan a menudo “cazadores de cabezas o de talentos”, son mejor conocidas por el reclutamiento de empleados de cuello blanco (empleados administrativos) y ofrecen un importante servicio para conjuntar a los solicitantes capacitados con los puestos vacantes. Las empresas y los cazadores de talentos usan agencias privadas de empleo casi para cualquier tipo de puesto. Los buscadores de trabajo deben seleccionar cuidadosamente la agencia de empleo a las que van a acudir porque existen reclutadores tanto buenos como malos.⁶⁸ En la actualidad, las agencias de empleo se especializan con frecuencia en llenar un nicho particular del mercado laboral. Se debe seleccionar aquella agencia que tenga el conocimiento de la industria y de la posición específica que se busca.⁶⁹

Los honorarios que cobran algunas agencias, que deben pagarse una sola vez, con frecuencia desaniman a los candidatos, aunque muchas agencias privadas de empleo tratan sobre todo con las empresas que pagan esos honorarios. De cualquier manera, el cazador de talentos no recibe su pago sino hasta que una persona ha encontrado colocación.⁷⁰

Agencias públicas de empleo. Las agencias públicas de empleo, las cuales son operadas por los gobiernos estatales, reciben instrucciones generales de política del Servicio de Empleo de Estados Unidos. Las agencias públicas de empleo han tenido una participación creciente en ubicar a quienes buscan trabajo en puestos técnicos, profesionales y administrativos. Algunas usan sistemas computarizados para cruzar la información de los puestos con los de quienes buscan empleo, como una ayuda en el proceso de reclutamiento, y ofrecen sus servicios gratuitamente para ambas partes.

Reclutadores

Con frecuencia, los reclutadores se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, escuelas de estudios superiores y universidades. El contacto clave de los reclutadores en los colegios y las universidades es a menudo el director de colocaciones de los estudiantes. Este administrador se encuentra en una excelente posición para concertar entrevistas con los alumnos que poseen las cualidades deseadas por la empresa. Los servicios de colocaciones ayudan a que los reclutadores de las organizaciones trabajen con eficacia. Ellos identifican a los candidatos capacitados, programan entrevistas y ofrecen instalaciones adecuadas para éstas.

El reclutador de la compañía desempeña un papel crucial en la atracción de los candidatos. El entrevistado percibe a menudo las acciones del reclutador como un reflejo del carácter de la empresa. Si el reclutador es aburrido, el entrevistado pensará que la compañía es aburrida; si el reclutador es apático, descortés o vulgar, el entrevistado también atribuirá esas características negativas a la empresa. Los reclutadores siempre deben estar conscientes de la imagen que proyectan en la entrevista de selección, porque ello deja una impresión duradera. El éxito del reclutamiento consiste en tener una buena imagen personal, interesarse en

las prioridades del candidato y tratar sus puntos de interés. El reclutador debe subrayar las oportunidades del puesto de trabajo y mantener abiertas las líneas de comunicación.

Algunas empresas usan videoconferencias con equipos instalados tanto en las oficinas centrales corporativas como en los planteles universitarios. Los reclutadores se pueden comunicar con los consejeros de carreras universitarias y entrevistar a los estudiantes a través de un sistema de videoconferencias sin tener que salir de la oficina.

Ferias de empleo

Una **feria de empleo** es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Desde el punto de vista del empleador, una ventaja fundamental de las ferias de empleo es la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en un periodo breve. Por otro lado, los solicitantes de empleo pueden tener un acceso cómodo a un gran número de empleadores. Como método de reclutamiento, las ferias de empleo representan un costo mucho más bajo por contratación que los enfoques tradicionales. Con frecuencia las ferias de empleo son organizadas por universidades para ayudar a sus alumnos a conseguir empleo. Aquí, los empleadores de muchas organizaciones se reúnen en un solo punto dentro de los planteles de la universidad. Los estudiantes provenientes de todas las disciplinas de la universidad quedan representados en este evento. Los alumnos y los empleadores se reúnen para hacer y responder preguntas, y los estudiantes pueden entregar sus currículos.

En ocasiones, las ferias de empleo se ajustan a tipos específicos de individuos. Una feria realizada en Tucson, Arizona, se diseñó para reunir a ciudadanos jóvenes y a las compañías interesadas en contratarlos, así como para ofrecer asistencia a aquellos que estaban interesados en mejorar sus habilidades laborales como primer paso hacia el empleo. La feria de empleo atrajo a dos docenas de compañías que estaban interesadas en contratar personal para diversos cargos: asistentes de profesores, cajeros bancarios, conductores de autobuses para visitas guiadas y telefonistas para atender los centros de llamadas.⁷¹ Las ferias de empleo también se realizan para reunir a miembros del servicio militar con las compañías que tienen puestos vacantes.

Trabajos como becarios

Un **trabajo como becario** es una forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

Por lo regular, un trabajo como becario implica un trabajo temporal durante los meses de verano o un empleo de tiempo parcial durante el año escolar. También puede tomar la forma de un trabajo de tiempo completo durante un semestre para luego asistir a la escuela tiempo completo el año siguiente. En la actualidad, muchos empleadores consideran los trabajos para becarios como un medio para encontrar talento. De hecho, en un estudio realizado por la National Association of Colleges and Employers, los empleadores calificaron los trabajos como becarios como una de las formas más eficaces de atraer y contratar graduados universitarios.⁷² Los empleadores tienen la oportunidad de *poner a prueba* a los empleados futuros antes de hacer una oferta de trabajo. Si el periodo de prueba resulta infructuoso, no existe ninguna obligación de ninguna de las dos partes.

Durante el trabajo como becario, el estudiante experimenta de primera mano las prácticas del negocio. Al mismo tiempo, el becario contribuye con la empresa realizando las tareas necesarias. Además de otros beneficios, los trabajos como becarios ofrecen oportunidades para que los estudiantes tiendan un puente entre la teoría y la práctica de los negocios. A través de esta relación, un estudiante puede determinar si una compañía sería un empleador deseable. De manera similar, al tener un periodo relativamente largo para observar el desempeño del estudiante en el trabajo, la empresa puede hacer un mejor juicio en relación con sus cualidades. Los estudiantes con trabajos como becarios y experiencia cooperativa con frecuencia son capaces de encontrar trabajos con mayor facilidad y van mucho más lejos y mucho más rápido en el mundo de los negocios que quienes carecen de esa experiencia. Numerosos sitios de empleos se dedican a asistir a los estudiantes para la obtención de trabajos como becarios.

Empresas de búsqueda de ejecutivos

Las *empresas de búsqueda de ejecutivos* son organizaciones que utilizan algunas empresas para localizar a profesionales y ejecutivos con experiencia cuando otras fuentes resultan inadecuadas.

Feria de empleo:

Método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Trabajo como becario:

Forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva, y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.



Web Wisdom

Sitios Web para trabajos como becario

<http://www.cofc.edu/~career/internshipwebsites.html>

Aquí se incluyen numerosos sitios Web para obtener práctica como becarios.

cuadas. Se ha estimado que las empresas de búsqueda de ejecutivos manejan más de la mitad de todas las citas de personal a nivel de altos ejecutivos.⁷³ La tarifa que por lo general cobra una empresa de búsqueda de ejecutivos es el 33 por ciento del primer año de remuneración del individuo contratado. El beneficio fundamental de este tipo de agencias es la selección de los candidatos ideales. Además, la búsqueda incluye a personas que no están buscando activamente un trabajo en ese momento.

Los representantes de una compañía de búsqueda de ejecutivos visitan con frecuencia las oficinas del cliente para entrevistarse con los administradores. Esto permite obtener una clara comprensión de las metas de la compañía y las cualidades que se requieren para el puesto de trabajo. Después de obtener esa información, se ponen en contacto con los candidatos potenciales y los entrevistan, verifican sus referencias y envían a los mejor calificados al cliente para la decisión de selección. Las empresas de búsqueda de ejecutivos cuentan con bases de datos de currículos para este proceso. Otras fuentes utilizadas incluyen contactos de redes, archivos de búsquedas anteriores, directorios especializados, llamadas personales, clientes anteriores, colegas y currículos no solicitados. La tarea de una empresa de búsqueda de ejecutivos es presentar a los candidatos que estén capacitados para ocupar el puesto; la decisión de contratarlos corresponde a la compañía.

Existen dos tipos de empresas de búsqueda de ejecutivos: de contingencia y de consultoría.

Empresa de contingencia:

Empresa de búsqueda de ejecutivos que recibe honorarios sólo si se tiene éxito al colocar un candidato en un puesto de trabajo.

Empresa de contingencia. Las **empresas de contingencia** reciben honorarios sólo si se tiene éxito al colocar un candidato en un puesto de trabajo. La tarifa que cobra la empresa por lo general es un porcentaje de la remuneración del primer año del individuo contratado. El cliente paga los gastos, así como la tarifa. Un reclutador de contingencia se pone a trabajar cuando existe una necesidad urgente de ocupar un puesto, cuando se abre un puesto difícil de llenar o cuando una compañía desea ponerse en contacto con individuos con capacitación de primer nivel, independientemente de si existe o no un puesto disponible.

Empresa de consultoría:

Empresa de búsqueda de ejecutivos que se considera como consultor para las organizaciones que son sus clientes, y funciona únicamente sobre una base contractual; en general, estas empresas reclutan ejecutivos de negocios de alto nivel.

Empresas de consultoría. Las **empresas de consultoría** se consideran consultores para las organizaciones que son sus clientes y funcionan únicamente sobre una base contractual; por lo regular reclutan ejecutivos de negocios de alto nivel. Con una empresa de consultoría, la compañía obtiene por parte de ésta un compromiso más firme, así como una atención más personalizada, más tiempo de dedicación y búsquedas a la medida.⁷⁴

Asociaciones profesionales

Casi todo grupo profesional publica un periódico que es ampliamente leído por sus miembros. Muchas asociaciones profesionales en áreas de negocios como finanzas, marketing, contabilidad y recursos humanos ofrecen servicios de reclutamiento y de colocaciones para sus miembros. Los anuncios de empleos se publican en el periódico y también se publican en el sitio Web del grupo profesional. La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), por ejemplo, opera un servicio de referencias de empleos para miembros que están buscando nuevas posiciones y para empleadores que tienen posiciones pendientes de llenar. La SHRM tiene un sitio Web de primer nivel para profesionales de recursos humanos. La mayoría de las asociaciones nacionales profesionales operan sus sitios para carreras de una manera muy similar.

Solicitantes por iniciativa propia

En el capítulo 1 se puso de relieve la importancia de que una compañía tenga una marca positiva. Si una organización tiene la reputación de ser un buen lugar para trabajar, tendrá la capacidad de atraer gente capacitada incluso sin grandes esfuerzos de reclutamiento. Al actuar por su propia iniciativa, los trabajadores bien capacitados pueden buscar una compañía específica para solicitar un empleo. Los solicitantes por iniciativa propia que presentan una solicitud porque están favorablemente impresionados con la reputación de una empresa con frecuencia resultan ser empleados valiosos. En la era de Internet, los solicitantes de empleo pueden acudir al sitio Web de carreras corporativas de la empresa e *ingresar* a la compañía mediante la presentación de una solicitud de empleo en línea.

Casas abiertas

Las casas abiertas son una valiosa herramienta de reclutamiento, especialmente cuando la tasa de desempleo es baja. Aquí, las empresas acoplan las contrataciones potenciales con los reclutadores en un ambiente cálido e informal que motiva las ofertas de trabajo en el acto. Las casas abiertas son más económicas y más rápidas que las contrataciones a través de

agencias de reclutamiento, y también gozan de mayor aceptación que las ferias de empleo. Existen ventajas y desventajas para mantener una casa verdaderamente *abierta*. Si el evento es abierto, atraerá una gran cantidad de aspirantes, pero también puede atraer un número de candidatos que no están calificados. Algunas compañías prefieren controlar los tipos de candidatos que reciben, y por lo tanto realizan sesiones sólo por invitación. En este escenario, alguien selecciona los currículos en respuesta a los anuncios, y posteriormente invita únicamente a los candidatos preseleccionados. La publicidad de las casas abiertas puede realizarse a través de medios de comunicación convencionales o a través de Internet, donde una empresa presenta su casa abierta en su página de visita.

Eventos de reclutamiento

Eventos de reclutamiento:

Eventos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía.

Los **eventos de reclutamiento** son aquellos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía. Cisco Systems fue el primero en incursionar en los eventos de reclutamiento como un enfoque para este propósito, y ha sido un éxito. En el caso de los programadores de Silicon Valley, los sitios de elección son las carreras de maratón y de bicicletas. Las compañías que participan en estos eventos participan de una manera que promueve su nombre y su causa. Por ejemplo, patrocinan o copatrocinan un evento, obsequian bebidas refrescantes y otorgan premios. Los individuos se enteran de que la compañía está haciendo un reclutamiento y del tipo de trabajadores que está buscando.

Los eventos de reclutamiento ofrecen a una compañía la oportunidad de reflejar su imagen. Por ejemplo, Cisco desarrolló rápidamente la reputación de ser una compañía con reclutadores agradables y, por lo tanto, se pensó que debía ser un lugar igualmente agradable para trabajar. Todo mundo estaba consciente de ello. Incluso si algún participante no estaba interesado, probablemente conocía a alguien que sí lo estaba. Se volvió obvio para una gran cantidad de personas que compañías como IBM y Hewlett-Packard no estaban ahí, y por lo tanto se pensaba que tal vez no eran lugares agradables para trabajar. Y el término "agradable" es fabuloso para algunos empleados que quieren un ambiente de juventud, emociones, crecimiento y, tal vez más que nada, permisos para experimentar y cometer errores.⁷⁵

Prima salarial por firmar contrato

Algunas empresas están siguiendo la práctica de la industria del deporte de ofrecer primas salariales a prospectos sujetos a una alta demanda. Los empleadores las usan para atraer un talento superior, particularmente dentro de campos de alta demanda como cuidados de la salud, ventas, marketing, contabilidad y finanzas.⁷⁶ Steve Gross, consultor de Mercer Human Resource Consulting, con sede en Filadelfia, explica: "Las primas salariales por firmar contrato permiten pagar una cantidad adicional a la remuneración para atraer a ciertos individuos sin alterar de manera espectacular los tabuladores de sueldo".⁷⁷ Las primas salariales típicas para los administradores y profesionales de nivel medio van del 5 al 10 por ciento del salario básico.⁷⁸ Algunos ejecutivos en alta demanda han llegado a recibir una prima salarial por firmar contrato igual al 100 por ciento de su salario anual. Earl Hesterberg, director ejecutivo de Group 1 Automotive Inc., recibió una prima salarial de \$1 millón porque se quedó durante un año. Su salario anual era de \$1 millón.⁷⁹

Una encuesta realizada por Towers Perrin indicó que más del 56 por ciento de los empleadores otorgan primas salariales en todas las categorías de empleados, excepto para el personal de oficinas. Los conductores de camiones que se desplazan por todo el país están en alta demanda, y por lo tanto compañías como Paschall Truck Lines (\$7,000) y U.S. Xpress (\$5,000) han estado ofreciendo primas salariales por firmar contrato.⁸⁰ Cedars Sinai Medical Center con sede en Los Ángeles ofrece a quienes elaboran los códigos y las facturas médicas una prima salarial hasta de \$5,000.⁸¹

Juegos competitivos

Google tiene una forma única de lograr que los individuos se interesen en solicitar puestos técnicos. Patrocina una competencia anual de programación de computadoras en la cual los estudiantes de todo el mundo ingresan, y los ganadores del concurso obtienen notoriedad. El estudiante Marek Cygan de la Universidad de Varsovia ganó el primer premio de \$10,000 al derrotar a 14,500 competidores de 32 países en el torneo Code Jam. "Hemos contratado algunas personas a través del concurso Code Jam de Google, y estamos explorando oportunidades continuamente para encontrar a los ingenieros más brillantes y más talentosos para que se unan a nuestro equipo", declaró un vocero de Google. Cygan fue notificado después de haber participado en el Code Jam y será entrevistado.⁸²

Google no es la única compañía que usa los juegos como una herramienta de reclutamiento. TopCoder es una empresa con sede en Glastonbury, Connecticut, que organiza competencias de codificación de programas de cómputo. La firma de publicidad en Internet denominada DoubleClick contrató a TopCoder para que organizara un concurso de codificación de programas de cómputo entre los estudiantes de las universidades de Columbia y de Nueva York. TopCoder identificó cerca de 100 programadores para que participaran en esta competencia, y 10 de ellos lograron llegar a la ronda final. El jefe de información de DoubleClick, Mok Choe, informa que la compañía ya ha contratado a unos cuantos de los ganadores. "Podremos filtrar la crema y nata", asegura Choe.⁸³

L'Oréal también recurre a los juegos de reclutamiento. El más conocido es el e-Strat, el cual hace que los estudiantes tomen decisiones de todo, desde una estrategia para venta al menudeo hasta gastos de investigación y desarrollo. A medida que los estudiantes juegan en línea, una computadora da seguimiento a sus decisiones y concede puntos por los movimientos que incrementan el valor de mercado simulado de su compañía. Después de ganar los concursos locales, los finalistas viajan a París. Por su parte, los ejecutivos de L'Oréal tienen una oportunidad de primera mano de ver su desempeño bajo presión.⁸⁴

Eliminación del papeleo en Continental Airlines

Continental Airlines anunció que se desplazaría hacia los mercados internacionales y esbozó un plan para expandirse a los cinco continentes. La compañía abandonó un proceso de reclutamiento nacional y anticuado, que requería de mucho trabajo, a favor de un enfoque global con base en la Web y libre de papeleo que le permite integrar personal en cualquier lugar del mundo con la mitad del número de reclutadores y a la mitad del costo del sistema antiguo tan sólo en dos meses. Con el sistema antiguo, la aerolínea anunciaba puestos de trabajo en los periódicos de Estados Unidos y posteriormente enviaba por avión reclutadores para que entrevistaran a los candidatos en los hoteles de las principales ciudades. "Teníamos nueve empleados de tiempo completo examinando currículos de papel o borrando currículos electrónicos", recuerda Kimberly Paul, gerente de reclutamiento global. Se eligió el iRecruiter de iCIMS para desarrollar una operación basada en Internet de manera que los candidatos y los reclutadores pudieran tener acceso al sistema desde cualquiera de los distintos destinos internacionales de vuelo de Continental conservando a la vez los procedimientos únicos de selección y entrevistas de la compañía.⁸⁵ Continental ya no usa los periódicos estadounidenses para anunciar sus puestos vacantes, y los usa muy poco en cualquier otra parte. Los candidatos exitosos de Estados Unidos vuelan a Houston, Texas o Newark, New Jersey, para sostener entrevistas con el personal de reclutamiento, quien ya no viaja más. "No soy un experto técnico, pero he podido capacitar a nuestros reclutadores para que usen el iRecruiter en cuestión de horas", explica Paul. Actualmente Continental maneja 80,000 solicitudes de empleo al año con un personal muy escaso. Continental inauguró 10 nuevos destinos internacionales en 2005 y usó las nuevas tecnologías para contratar a 3,200 nuevos empleados para localidades que van de Argentina a India.⁸⁶

Cuando Continental ingresa a un nuevo mercado, anuncia el lanzamiento en los medios de comunicación locales. "Esto lleva a la gente al sitio Web, donde hemos anunciado los puestos de trabajo disponibles", afirma Paul. "Los currículos llegan por vía electrónica a Houston, y nosotros enviamos por correo electrónico información a los candidatos para las entrevistas en el sitio". El proceso automático de selección del sistema basado en la Web elimina a los candidatos no capacitados antes de que procedan a la solicitud. Los candidatos para el puesto de asistente de vuelo de Continental, por ejemplo, deben responder 41 preguntas antes de completar la solicitud de empleo formal.⁸⁷

Se han logrado ahorros significativos en costos al llevar a los solicitantes a una localidad central, lo cual elimina la necesidad de reclutadores locales. Las contrataciones globales de Continental se realizan en sus oficinas centrales de Houston. Colin Day, presidente y director ejecutivo de iCIMS, que produce iRecruiter, agrega: "El sistema global automatizado es mucho más eficiente y permite a las compañías mantener un personal mucho más reducido que el que tendrían que mantener si trataran de llevar a cabo una campaña global con reclutadores. A nivel nacional, las empresas han sido capaces de reducir el personal en un 50 por ciento, y lo mismo se aplica a nivel global".⁸⁸

Los sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo han hecho más sencillo dar un seguimiento a los datos de las oportunidades equitativas en el empleo. Los sistemas Web también permiten a las compañías dar un seguimiento a factores como la eficacia de las

fuentes, el tiempo necesario para la contratación, el costo por contratación y diversas medidas de eficacia personalizadas. “Las compañías pueden decidir cómo anunciar los puestos de trabajo y después probar diferentes fuentes para ver resultados inmediatos de cada fuente”, afirma Day. “Los sistemas permiten dar seguimiento al desempeño de los empleados, y así puede rastrearse la calidad de la contratación y compararse con las expectativas. Las compañías tienen razón en el argumento de añadir una métrica detallada en relación con la calidad de las contrataciones”.⁸⁹

8

Describir la manera en la que los métodos y las fuentes de reclutamiento se adaptan entre sí.

Adaptación de los métodos y las fuentes de reclutamiento

Como cada organización es única, también lo son los tipos de empleados y las cualidades requeridas en ellos para ocupar los puestos de trabajo.⁹⁰ Por lo tanto, para tener éxito, una empresa debe ajustar sus fuentes y sus métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas.

La figura 5-4 muestra una matriz que presenta las fuentes y los métodos de reclutamiento para un gerente de tecnología de la información. Los administradores deben identificar primero la *fente* (el lugar donde se localizan los empleados potenciales) antes de elegir los *métodos* (cómo atraerlos). Suponga, por ejemplo, que una empresa grande tiene una necesidad inmediata de un gerente en tecnología de la información (TI) con experiencia, y que nadie dentro de la empresa posee estas cualidades. Es probable que otras compañías, posiblemente los competidores, empleen a tales individuos. Después de considerar la fuente de reclutamiento, el reclutador debe entonces elegir el método (o métodos) de reclutamiento que ofrezca las mejores posibilidades de atraer a candidatos capacitados. Tal vez sería apropiado anunciar el puesto de trabajo en una sección de anuncios clasificados del *Wall Street Journal* y usar el reclutamiento en línea. De manera alternativa, una empresa de búsqueda de ejecutivos o una agencia de empleo privada servirán como opciones viables. Además, el reclutador puede asistir a reuniones de asociaciones profesionales de tecnología de la información. Uno o más de estos métodos seguramente darán lugar a una fuente de solicitantes calificados.

En otro escenario, considere el caso de una empresa que necesita 20 operadores de máquinas de nivel básico, a quienes la empresa está dispuesta a capacitar. Las preparatorias y las escuelas vocacionales serían buenas fuentes de reclutamiento. Los métodos de reclutamiento podrían incluir anuncios en los periódicos, agencias públicas de empleo, reclutadores, visitas a escuelas vocacionales y referencias de los empleados.

		Métodos externos												
		Publicidad	Agencias privadas y públicas de empleo	Reclutadores	Eventos especiales	Trabajos como becarios	Empresas de búsqueda de ejecutivos	Asociaciones profesionales	Referencias de los empleados	Solicitantes por cuenta propia	Casas abiertas	Eventos de reclutamiento	Ferias virtuales de empleo	Primas salariales por firmar contrato
Recursos externos	Preparatorias													
	Escuelas vocacionales													
	Colegios comunitarios													
	Escuelas de educación superior y universidades													
	Competidores y otras empresas	X	X				X	X						
	Desempleados													

Figura 5-4 Métodos y fuentes de reclutamiento para un gerente de tecnología de la información

Empresas estadounidenses en Vietnam

En una época, Estados Unidos estuvo en guerra con Vietnam. Actualmente, diversas empresas multinacionales de Estados Unidos se están instalando en ese país atraídas por sus bajos costos de mano de obra. Rich Products, con sede en Buffalo, Nueva York, y con \$2,600 millones en ventas anuales, vende productos alimenticios en 73 países y da empleo a 7,300 trabajadores en todo el mundo, incluyendo a más de 1,000 en Asia. La compañía tiene una nueva planta de procesamiento de alimentos en un parque industrial fuera de la ciudad de Ho Chi Minh. La planta emplea a 45 trabajadores vietnamitas, y los sueldos son entre 25 y 30 por ciento más bajos que en China. Rich Products no es la única empresa que ha querido mudarse a Vietnam y a otras naciones del sudeste asiático ante los costos crecientes que resultan de hacer negocios en China. Estas empresas multinacionales quieren reducir el riesgo de depender exclusivamente de la mano de obra china. Por otro lado, ese país es un mercado rico por sus productos dada la presencia de 600 millones de personas con ingresos crecientes.⁹¹

Judy Campbell, vicepresidente de recursos humanos internacionales, explica: “La exportación de productos desde Estados Unidos es prohibitiva desde el punto de vista de los costos, y es muy difícil poder abastecer todos los productos desde China”. Para un número creciente de empresas multinacionales, fuera de China, la primera parada es Vietnam. Campbell agrega: “Queríamos que ellos fueran a Vietnam y que transfirieran sus conocimientos a esa región. También era una buena capacitación para nuestros asociados chinos. Nuestra ventaja competitiva es la velocidad con la cual podemos transferir el conocimiento”. Rich ha hecho un intento mayor para evitar una reducción en la fuerza en sus localidades internacionales. Campbell afirma: “Al empezar nos concentramos en una región más pequeña y luego procedemos a la expansión. Nuestra estrategia siempre ha sido concentrarnos en el desarrollo del talento local. Nunca hemos tenido más de seis expatriados en ninguna de nuestras localidades internacionales. Nuestra intención es contratar administradores locales de manera que aprendamos distintas maneras de hacer negocios y desarrollemos intimidad con los clientes”.⁹²

Aun cuando los costos de la mano de obra de Vietnam son más bajos que en China, Rich se concentra en la retención y en una cuidadosa administración del talento. Los programas de retención están dirigidos a posiciones de alto riesgo, que por lo regular son las administrativas. Campbell añade: “Nuestra rotación es baja. Incluso en China, donde la rotación promedio es del 12 al 14 por ciento, nuestra rotación es del 7 al 8 por ciento”.⁹³

SAP, el proveedor más grande del mundo de programas de cómputo para negocios, se expandió hacia Vietnam emplazando instalaciones en Hanoi y en la ciudad de Ho Chi Minh en 2007. Geraldine McBride, presidente y directora ejecutiva de SAP Asia Pacific, asevera: “En China, nos enfrentamos a desafíos al reclutar el número de personas que necesitamos. En India, nos enfrentamos a algo menos que un desafío. Y en el sudeste asiático, no nos enfrentamos a ninguna restricción. Continuaremos expandiéndonos en el sudeste de Asia y duplicaremos nuestros ingresos provenientes de esa región en 2010”.⁹⁴

El reclutamiento y la contratación constituyen una de las iniciativas corporativas más grandes de SAP Asia Pacific. McBride continúa: “Hay una gran cantidad de similitudes de talento por toda la región. El talento consiste en candidatos brillantes y jóvenes que quizá necesiten recibir capacitación para trabajar en una corporación multinacional”. SAP se desplaza hacia mercados como Camboya, Vietnam y Pakistán con una combinación de su propio personal y de sus socios locales. McBride agrega: “Observamos las descripciones de puestos que necesitamos que se ocupen, analizamos el ámbito de mercado y luego determinamos si podemos adquirir talento o si tendremos que construirlo y desarrollarlo. Atraemos fácilmente a los empleados porque somos un empleador digno de ser seleccionado”.⁹⁵

Resumen

1. Definir el reclutamiento y explicar las alternativas para el mismo.

El *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Las alternativas incluyen subcontrataciones de funciones y de empleados, trabajadores eventuales y tiempo extra.

2. Explicar el ambiente externo del reclutamiento y describir cómo influyen en él las políticas de promoción.

Los factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de la empresa. Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral y las consideraciones legales. La política de promoción de una organización tiene efecto significativo sobre el reclutamiento. Una empresa puede inclinarse por una política de promoción desde el interior de sus filas o por una en la cual se contrate a gente externa a la organización. Dependiendo de circunstancias específicas, cualquier enfoque tiene méritos. Las promociones desde el interior son una política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

3. Describir el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento se inicia con frecuencia cuando un administrador anuncia una solicitud de personal. A continuación, la empresa determina si dentro de su personal (la fuente interna) hay empleados capacitados para ocupar ese puesto o si debe recurrir a fuentes externas como colegios, universidades y otras empresas. Entonces se identifican las fuentes y los métodos.

4. Describir los métodos de reclutamiento interno.

Los anuncios de empleo son un método de reclutamiento interno que se usa para comunicar el hecho de que existen puestos de trabajo disponibles. Las ofertas de empleo son un sistema que permite a los individuos de una organización presentar una candidatura para un puesto específico dentro de la organización.

5. Identificar las fuentes externas de reclutamiento.

Las fuentes externas de reclutamiento incluyen a las preparatorias y las escuelas vocacionales, los colegios comunitarios, las escuelas de educación superior y las universidades; también incluyen a los competidores y a otras empresas, a los desempleados, a los individuos de mayor edad, al personal militar y a los trabajadores por cuenta propia.

6. Describir los métodos de reclutamiento en línea.

Tal vez el cambio más significativo en la forma en la que las organizaciones buscan a su personal es el incremento en el uso de Internet para tal fin. Algunos métodos en línea incluyen: reclutadores en Internet, las ferias virtuales de empleo, sitios Web de carreras corporativas, *weblogs*, sitios Web de empleo general, la red NACElink, los sitios de nichos, los sitios de empleados independientes y los sitios de empleos para trabajadores que se contratan por hora.

7. Identificar los métodos tradicionales de reclutamiento externo.

Los métodos tradicionales de reclutamiento externo incluyen a la publicidad en los medios de comunicación, las agencias de empleo, los reclutadores, las ferias de empleo, los trabajos como becario, las empresas de búsqueda de ejecutivos, las asociaciones profesionales, los solicitantes por cuenta propia, las casas abiertas, los eventos de reclutamiento, las primas salariales al firmar contrato y la competencia de alta tecnología.

8. Describir la manera en la que los métodos y las fuentes de reclutamiento se adaptan entre sí.

El reclutamiento debe ajustarse a las necesidades de cada empresa. Además, las fuentes y los métodos de reclutamiento varían a menudo de acuerdo con el tipo de puesto vacante.

Términos clave

Reclutamiento, 128

Empleados eventuales, 129

Promoción desde el interior, 131

Solicitud de personal, 132

Fuentes de reclutamiento, 132

Métodos de reclutamiento, 132

Avisos de empleo, 134

Ofertas de empleo, 134

Caza de talentos, 137

Reclutador por Internet, 140

Feria virtual de empleo, 140

Sitios Web de carreras corporativas, 140

Red NACElink, 141

Sitios de nichos, 142

Agencia de empleo, 144

Feria de empleo, 145

Trabajos como becarios, 145

Empresas de contingencia, 146

Empresas de consultoría, 146

Eventos de reclutamiento, 147

Preguntas para repaso

1. ¿Cuáles son las alternativas comunes para el reclutamiento que puede usar una empresa?
2. ¿Cuáles son los componentes básicos del proceso de reclutamiento?
3. ¿Qué es una política de promoción desde el interior?
4. ¿Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de reclutamiento?
5. Defina los avisos de empleo y las ofertas de empleo.
6. ¿Por qué las referencias que dan los empleados son un aspecto tan importante en el proceso de reclutamiento?
7. Defina las fuentes y los métodos de reclutamiento.
8. ¿Qué fuentes externas de reclutamiento están disponibles?
9. ¿Qué es un reclutador por Internet?
10. Defina lo siguiente:
 - a) Feria virtual de empleo
 - b) Sitio Web de carreras corporativas
 - c) Red NACElink
 - d) Sitios de nichos
11. ¿Qué métodos tradicionales de reclutamiento externo están disponibles?
12. ¿Cuáles son las fuentes y los métodos de reclutamiento que podrían utilizarse para los siguientes casos:
 - a) un profesor universitario que acaba de recibir su doctorado
 - b) un contador para un puesto de elevada categoría con título de contador público certificado
 - c) un contador para un puesto de categoría baja
 - d) un mecánico de automóviles bien capacitado
 - e) un operador de máquina de nivel bajo

INCIDENTE DE ARH

¿Un anuncio publicitario problemático?

Dorothy Bryant era la nueva supervisora de reclutamiento de International Manufacturing Company con sede en Salt Lake City, Utah. Una de las primeras asignaciones de Dorothy fue contratar a dos ingenieros en diseño de programas para International. Los ingenieros en diseño son difíciles de encontrar por lo especializado de su capacitación y por la alta demanda que hay por ellos. Después de considerar varias alternativas de reclutamiento, Dorothy puso el siguiente anuncio en un periódico local cuya circulación rebasa el millón de ejemplares:

Oportunidad de empleo para ingenieros en diseño de programas de cómputo

2 puestos de trabajo disponibles para ingenieros que deseen hacer
carrera en una industria en crecimiento.

Preferiblemente graduados universitarios recientes con buena presentación y certificación.

¡Presente su solicitud hoy mismo! Envíe su currículum,
en forma confidencial, a D. A. Bryant
International Manufacturing Co., P.O. Box 1515
Salt Lake City, UT 84115

La primera semana se recibieron más de 300 solicitudes de empleo y Dorothy estaba eufórica. Sin embargo, cuando revisó las solicitudes, parecía que pocos aspirantes poseían las cualidades deseadas para el puesto.

Preguntas

1. Dorothy pasó por alto algunas de las prácticas adecuadas de reclutamiento, las cuales dieron como resultado que un número excesivo de aspirantes no capacitados solicitaran el empleo. ¿Cuáles son las prácticas que omitió?
2. ¿Hay algunas normas de contratación que deberían evitarse? Identifíquelas y explique por qué deben evitarse.

INCIDENTE DE ARH

Yo estoy capacitado, ¿por qué no me seleccionaron?

Hace cinco años, cuando Bobby Bret se unió a Crystal Productions como contador de nivel medio, consideraba que estaba en proceso de ascenso. Se acababa de graduar con un promedio de 9 en la universidad, donde era muy apreciado por sus compañeros y por los profesores, y además había

sido miembro de varias organizaciones estudiantiles. Bobby había mostrado una habilidad natural para llevarse bien con las personas, así como para conseguir que se hicieran las cosas. Recordaba que Roger Friedman, el contralor de Crystal, le dijo lo siguiente cuando lo contrató: "Pienso que vas a tener un buen desempeño aquí, Bobby. Has sido altamente recomendado. Tú eres el tipo de persona que ascenderá en la organización". Bobby consideraba que había hecho un buen trabajo en Crystal, y todo mundo parecía sentir simpatía por él. Además, sus evaluaciones de desempeño eran excelentes. Sin embargo, después de cinco años, todavía era un contador de nivel medio. Había presentado su candidatura para dos posiciones superiores de contador que se abrieron, pero las dos se otorgaron a personas externas a la empresa. Cuando se abrió el puesto de supervisor de contabilidad hace dos años, Bobby no presentó su candidatura. Se sorprendió mucho cuando su nuevo jefe resultó ser un graduado célebre de la universidad estatal cuya única experiencia era haber trabajado tres años con una firma de contabilidad de gran tamaño. Bobby esperaba que Ron Greene, un contador por el cual sentía mucho respeto, obtuviera el puesto.

En el quinto aniversario de su contratación en Crystal, Bobby decidió que era hora de hacer algo. Concertó una cita con el contralor. En la reunión Bobby explicó a Friedman que había trabajado arduamente para obtener una promoción y expresó su frustración por haber estado en el mismo puesto durante tanto tiempo. "Bueno", le dijo Friedman, "en realidad no piensas que estás mucho mejor capacitado que las personas que hemos contratado, ¿verdad?". "No", dijo Bobby, "pero pienso que podría haberme hecho cargo del puesto de contador senior. Desde luego, las personas que usted ha contratado están haciendo un trabajo excelente también". El contralor respondió: "Nosotros simplemente consideramos las cualidades de todos los aspirantes para cada puesto de trabajo, y después tratamos de tomar una decisión razonable".

Preguntas

1. ¿Considera usted que Bobby tiene una queja legítima? Explique su respuesta.
2. Explique los beneficios de una política de promociones desde el interior. ¿Sería apropiada tal política para Crystal?

Notas

1. Stephenie Overman, "The CEO As Recruiter", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 81-84.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. "Despite Talent Shortage, Tech and Telecom Companies Rely on Traditional Recruitment Methods", *CMA Management* 82 (abril de 2008): 9.
7. "Contingent Workers and Contingent Health", *Safety Compliance Letter* (1 de junio de 2008): 12.
8. "More Contingent Workers Are a Blessing and Sometimes a Challenge for HR", *HR Focus* 83 (enero de 2006): Sección especial SI-S4.
9. Fay Hanson, "A Permanent Strategy for Temporary Hires", *Workforce Management* 86 (26 de febrero de 2007): 25-30.
10. "Internet Recruiting Could Lead to Discrimination", *HR Focus* 84 (febrero de 2006): 2.
11. Ryan McCarthy, "Uncle Sam Wants Your Hiring Data", *Inc.* 28 (abril de 2006): 28.
12. Allen Smith, "Definition of 'Applicant' Will Not Change", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 23.
13. Judy Greenwald, "Employers Face Bias Rule for Internet Job Applications", *Business Insurance* 40 (2 de enero de 2006): 4-19.
14. *Ibid.*
15. Michael Hoffman, "Employee Retention Begins with Effective Leadership", *Hotel & Motel Management* 222 (8 de enero de 2007): 58.
16. "Job Hunting Is Still About Who You Know", *eWeek* 24 (24 de marzo de 2007): 31.
17. Maggie Rauch, "Study Shows Growing Commitment to Hiring from Within", *Incentive* 179 (marzo de 2005): 7.
18. Susan Holaday, "Home-Grown Talent", *FoodService Director* 20 (15 de junio de 2007): 64-66.
19. Leslie Gross Klaff, "New Internal Hiring Systems Reduce Cost and Boost Morale", *Workforce Management* 83 (marzo de 2004): 76-79.
20. "Ideas for Improving Your Corporate Web Recruiting Site", *HR Focus* 83 (mayo de 2006): 9.
21. "Be Aggressive or Be Gone", *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 29-31.
22. Mark Higgins, "Weekly Dilemma... Employee Referral Schemes", *Personnel Today* (19 de junio de 2007): 20.
23. Mark Henricks, "You Know Who?", *Entrepreneur* 35 (mayo de 2007): 89-90.
24. Fay Hansen, "Recruitment & Staffing", *Workforce Management* 85 (26 de junio de 2006): 59-61.
25. "BIMA's Walsh Proves to Be a Prize Twitter", *Revolution* (junio de 2008): 78.
26. Rachel Mendleson, "An Update on the Boss, Every Hour". *Maclean's* 121 (16 de junio de 2008): 32.
27. Greg R. Notess. "Searching the Twitter Realm", *Online* 32 (julio/agosto de 2008): 43-45.
28. *Ibid.*
29. Rachel Mendleson, "An Update on the Boss, Every Hour". *Maclean's* 121 (16 de junio de 2008): 32.
30. Joseph M. Larkin, "Extend Your Reach to Bring in New Recruits", *Pennsylvania CPA Journal* 78 (invierno de 2008): 22.
31. Ed Fraunheim, "Studies: More Workers Look to Switch Jobs", *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 12.

32. Humayun Hussain, "A-hunting We Will Go", *Caterer & Hotel-keeper* 198 (17 de enero de 2008): 56-57.
33. Diane Peters, "How to Hook a Sales Hero", *Profit* 27 (mayo de 2008): 35-36.
34. Adaptado del caso en Winn Schwartau, "Cyber Ethics in the Workplace", *Network World* 19 (21 de enero de 2002): 47.
35. Jessica Márquez, "Accountants' Book Value Employee Referral Example", *Workforce Management* 84 (junio de 2005): 74-75.
36. Natalie Cooper, "How to...Attract Boomerang Hires", *Personnel Today* (2 de octubre de 2007): 33.
37. "Talent Management: Now It's the Top Priority for CEOs & Their Organizations", *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 8-9.
38. Ed Frauenheim, "Ford, GM Cuts May Fuel Hiring at Competitors", *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 6.
39. "Why Soldiers Make Good Employees", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de enero de 2006): 1-3.
40. John F. Welch, Jr. y John A. Byrne, *Jack Straight from the Cut* (Nueva York: Warner Books, Inc., 2001): 198-199.
41. Agency Group 09, "America Supports You: Group Helps Troops, Families Find Jobs", FDCH Regulatory Intelligence Database (30 de enero de 2008): Departamento de Defensa, 703-695-0192.
42. David Farkas, "Employee Search", *Chain Leader* 13 (junio de 2008): 44-45.
43. "Internet Continues to Draw Job Seekers, Advertised Positions", *HR Focus* 85 (enero de 2008): 9.
44. Mark Crail, "High Numbers Make Online Recruitment the Right Stuff", *Personnel Today* (20 de noviembre de 2007): 55.
45. Sharon Watson, "Hands Off My Staff!", *Computerworld* 35 (22 de enero de 2001): 50-51.
46. "Virtual Job Fair Offers Opportunities Online", *Bangor Daily News* (5 de febrero de 2003): 5.
47. In Lee, "An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System", *Communications of the ACM* 50 (julio de 2007): 81-85.
48. "Career Sites Missing Their Mark", *eWeek* 25 (21 de abril de 2008): 53.
49. Martha Frase-Blunt, "Make a Good First Impression", *HR Magazine* 49 (abril de 2004): 80-86.
50. "Dot.job Domains Helping Companies Find Talented Job candidates Faster", *Contractor's Business Management Report 2007* (agosto de 2007): 8-9.
51. "Members Get Discount for 'Dot-Jobs' Sites", *HR Magazine* 52 (agosto de 2007): 119.
52. Theresa Minton-Eversole, "E-Recruitment Comes of Age, Survey Says", *HR Magazine* 52 (agosto de 2007): 34.
53. Katherine Spencer Lee, "The 21st Century Reference Check", *Certification Magazine* 8 (abril de 2006): 12.
54. Michelle Conlin, "You Are What You Post", *BusinessWeek* (27 de marzo de 2006): 52-53.
55. Barry Shulman y Gordon Chiang, "How to Jump-start Your Search for Communications Talent and Other Secrets for Getting the Most Out of Your Executive Recruiting Firm", *Public Relations Tactics* 15 (abril de 2008): 23.
56. Lee, "An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System".
57. "Report: 3.733 Million Jobs Posted on Internet in March", *Bond Buyer* 364 (abril de 2008): 24.
58. http://corporate.monster.com/About_Us/index.html, 17 de julio de 2008.
59. "Résumé Confidential", *Computerworld* 42 (7 de enero de 2008): 41.
60. <http://hotjobs.yahoo.com/jobseeker/about/press-centerfacts.html>, 17 de julio de 2008.
61. <http://www.careerbuilder.com/share/AboutUs/default.aspx>, 17 de julio de 2008.
62. <http://www.nacelink.com>, 17 de julio de 2008.
63. http://www.nacelink.com/nl_central_school.php, 17 de julio de 2008.
64. Lee, "An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System".
65. http://jobsearch.about.com/od/ptjoblistings/PartTime_Hourly_Job_Listings.htm, 21 de julio de 2008.
66. Jereme Caplan, "Résumé Mogul", *Time* 167 (9 de enero de 2006): A12.
67. *Ibid.*
68. Hope Viner Samborn, "Headhunter Safari", *ABA Journal* 94 (enero de 2008): 58.
69. Barry Shulman y Gordon Chiang, "How to Jump-start Your Search for Communications Talent and Other Secrets for Getting the Most Out of Your Executive Recruiting Firm", *Public Relations Tactics* 15 (abril de 2008): 23.
70. H. Kent Craig, "Just the Facts About Those 'Pesky' Headhunters", *Contractor Magazine* 55 (marzo de 2008): 46-60.
71. Philip S. Moore, "Seniors Flood Older Worker Fair", *Inside Tucson Business* 14 (3 de marzo de 2005): 15-17.
72. Alex Kingsbury, "Get a Once and Future Job", *U.S. News & World Report* 138 (18 de abril de 2005): 70.
73. John Purkiss, "The Smart Way to Stand Out in a Crowd", *Director* 58 (junio de 2005): 36.
74. Barry Shulman y Gordon Chiang, "How to Jump-start Your Search for Communications Talent and Other Secrets for Getting the Most Out of Your Executive Recruiting Firm", *Public Relations Tactics* 15 (abril de 2008): 23.
75. Kevin Wheeler, "Non-Traditional Recruiting Method", *Electronic Recruiting Daily* (29 de marzo de 2000).
76. Fay Hansen, "Mismatch in Supply, Demand", *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 10-11.
77. Drew Robb, "The Price of Admission", *HR Magazine* 52 (abril de 2007): 91-94.
78. "Signing Bonuses Making a Comeback", *Report on Salary Surveys* (5 de junio de 2005): 8.
79. Gail Kachadourian, "Hesterberg to get \$1 Million Bonus", *Automotive News* (6 de junio de 2005): 3.
80. Linda Longton y Andy Duncan, "Big Carriers Offer Better Pay, Benefits", *Overdrive* (enero de 2005): 11.
81. Mike Scott, "Remote Codes", *Hospitals & Health Networks* 79 (octubre de 2005): 19-20.
82. Thomas Claburn, "One Way to Land a Job at Google", *InformationWeek* (10 de octubre de 2005): 77.
83. Spence Ante, "Hiring Techies Is as Tricky as Ever", *BusinessWeek Online* (4 de abril de 2004).
84. Carol Matlack, "Case Study: For L'Oréal, Recruiting Is All a Big Game", *Business Week* (28 de enero de 2008): 39.
85. Fay Hansen, "Paperless Route for Recruiting", *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 1-37.

86. *Ibid.*
87. *Ibid.*
88. *Ibid.*
89. *Ibid.*
90. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Robert Edwards, "Successful Recruitment: Matching Sources and Methods", *Personnel* 64 (septiembre de 1987): 42-46.
91. Fay Hansen, "Looking South", *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 21-26.
92. *Ibid.*
93. *Ibid.*
94. *Ibid.*
95. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Explicar la importancia de la selección de empleados.
- 2 Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.
- 3 Describir el proceso de selección.
- 4 Explicar la importancia de la entrevista preliminar.
- 5 Describir la revisión de las formas de solicitud de empleo y de los currículos.
- 6 Describir el envío de currículos a través de Internet.
- 7 Explicar las ventajas y los problemas potenciales del uso de pruebas de selección.
- 8 Describir las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas.
- 9 Explicar los tipos de estudios de validación; describir los tipos de pruebas de empleo, incluyendo las pruebas en línea y el funcionamiento de los centros de evaluación.
- 10 Explicar la importancia de la entrevista de empleo y describir los tipos generales de entrevistas.
- 11 Describir los diversos métodos de entrevistas y los problemas potenciales de éstas.
- 12 Explicar en qué consiste la investigación previa al empleo (incluyendo la verificación de los antecedentes y de las referencias), la contratación negligente y la negligencia al dar referencias.
- 13 Describir las decisiones de selección, los exámenes médicos y las notificaciones a los candidatos.
 - 4 Describir un sistema de seguimiento de los candidatos.
 - Explicar la métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y la selección.

ARH en acción: La entrevista bajo estrés

Entrevista bajo estrés:

Forma de entrevista en la cual el entrevistador crea ansiedad en el entrevistado intencionalmente.

Imagine que se encuentra en una entrevista de trabajo que marcha muy bien y de repente el entrevistador le dice: “Considero que su respuesta es totalmente inadecuada: no tiene nada que ver con lo que a mí me interesa. ¿Se le ocurre una mejor respuesta?”.¹ Usted tal vez no sea consciente de ello, pero acaba de verse expuesto intencionalmente a una entrevista bajo estrés. En una **entrevista** de este tipo, el entrevistador crea de manera intencional un estado de ansiedad en el entrevistado.

La mayoría de los entrevistadores se esfuerzan por minimizar el estrés de sus interlocutores. Sin embargo, en una entrevista bajo estrés, el entrevistador hace deliberadamente que el candidato se sienta incómodo haciéndole preguntas directas y, con frecuencia, descorteses. El propósito es determinar la tolerancia del candidato hacia el estrés que acompaña al puesto de trabajo solicitado. El conocimiento de este factor es importante si el puesto de trabajo requiere de capacidad para lidiar con un alto nivel de estrés.

Los entrevistadores de Amazon.com preguntan a los candidatos a los puestos cuántas gasolineras hay en Estados Unidos, o les piden que indiquen una cifra aproximada de lo que costaría lavar todas las ventanas de Seattle.² Google mandó colocar una valla publicitaria a lo largo de la carretera 101 en Silicon Valley que contenía problemas matemáticos muy intrincados. A quienes veían este aviso se le pedía que remitieran su solución a un sitio Web no especificado. Si usted entraba al sitio Web, se le planteaba una segunda pregunta, aún más difícil. Si usted vencía ese obstáculo, Google le pedía que enviara su currículum. Una vez que usted llegaba al Googleplex para tener una entrevista, una de las preguntas favoritas era: “Suponga que usted se encoge hasta alcanzar la altura de una moneda de cinco centavos y su masa se reduce proporcionalmente de manera que conserva su densidad original. Entonces usted es arrojado al vaso vacío de una licuadora. Las cuchillas empezarán a moverse dentro de 60 segundos. ¿Qué haría usted?”.³ La respuesta a esta pregunta no es tan importante como su lógica para enfocar el problema.

Las entrevistas que generan estrés no son nuevas. El finado Almirante Hyman G. Rickover, creador el programa de submarinos nucleares de la Marina de Estados Unidos, tenía la costumbre de ofrecer a los entrevistados una silla que tenía una o dos patas más cortas que las otras. Los problemas del candidato para mantenerse sentados se veían agravados por el asiento pulido de la silla. El almirante afirmó en una ocasión que “mientras respondían las preguntas, los candidatos tenían que mantenerse alerta para no resbalar de la silla”.⁴

Este capítulo empieza con una exposición de las entrevistas bajo estrés y continúa con una explicación de la importancia de la selección de los empleados y la identificación de los factores ambientales que afectan el proceso de selección. A continuación, se describe el proceso general de selección. Las dos secciones siguientes se relacionan con la entrevista preliminar y con la revisión de las formas de solicitudes de empleo y los currículos. Después se presenta una sección referente al envío de currículos a través de Internet; también se explican las ventajas, los problemas potenciales y las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas. Hablaremos de los tipos de estudios de validación y los tipos de pruebas de empleo, y de temas relacionados con las pruebas genéticas, los análisis grafológicos y las pruebas del polígrafo. Nos ocuparemos de los aspectos de las pruebas en línea y del funcionamiento de los centros de evaluación, así como de la importancia de las entrevistas de empleo y de los tipos generales de entrevistas. Posteriormente, examinaremos los diversos métodos de entrevistas, la importancia de las descripciones realistas de los puestos de trabajo, los problemas potenciales de las entrevistas y su conclusión. Nos referiremos a las investigaciones previas a la contratación de empleados, incluyendo la verificación de los antecedentes y las referencias, y la comprobación continua de los historiales; después, hablaremos de las contrataciones negligentes y de la negligencia al dar referencias de ex empleados. Explicaremos diversos temas relacionados con la decisión de selección, la contratación de ejecutivos temporales, los exámenes médicos y la notificación de resultados a los candidatos; también nos referiremos a la métrica para evaluar la eficacia del reclutamiento y la selección. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada "Cambio de guardia: ¿Avanzarán los nuevos expatriados?".

Importancia de la selección de empleados

Explicar la importancia de la selección de empleados.

Selección:

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.

La **selección** es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Recuerde nuestra exposición acerca de la administración del talento en el capítulo 4. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa. Reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo.⁵ Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección.⁶

Michael J. Lotito, ex presidente del consejo de administración de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), advierte: "Tradicionalmente, los recursos humanos se han considerado como el lado fácil de los negocios. Sin embargo, la capacidad para atraer y retener a las personas correctas para la organización es el lado difícil de la empresa porque ése es el fundamento sobre el cual se basa todo".⁷ Libby Sartain, vicepresidente de recursos humanos de Southwest Airlines, ofrece una perspectiva diferente cuando afirma: "Preferimos tener menos personal y trabajar tiempo extra, que contratar a un mal elemento".⁸ Si una empresa contrata muchos malos elementos, no podrá tener éxito durante mucho tiempo aun cuando tenga planes perfectos, una estructura organizacional sólida y sistemas de control bien afinados. Los individuos competentes deben estar disponibles para asegurar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, con tal cantidad de empresas que tienen acceso a la misma tecnología, *las personas* hacen una diferencia real. Las líneas iniciales de un anuncio de la SHRM afirman: "En la economía actual, los activos más importantes de su negocio salen por la puerta todas las noches. Nuestro trabajo es asegurarnos de que regresen cada mañana".⁹

Web Wisdom
Business Owner's Toolkit
<http://www.toolkit.cch.com>

Este sitio ofrece instrucciones detalladas para que el dueño de una empresa pequeña contrate, administre y retenga a los empleados.

Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

Factores ambientales que afectan el proceso de selección

Una serie de pasos estandarizados ordenados de manera sistemática simplificarán notablemente el proceso de selección. Sin embargo, algunas circunstancias requerirán que se hagan excepciones. Las siguientes secciones describen los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

Otras funciones de recursos humanos

El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor capacitados será difícil o imposible. Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima.

Consideraciones legales

Recuerde del capítulo 3 que los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias. Los principios fundamentales al determinar qué información se debe solicitar a un candidato quedan establecidos con las siguientes preguntas: ¿por qué estoy haciendo esta pregunta? y ¿por qué quiero conocer esta información? Si la información está relacionada con el trabajo, es pertinente solicitarla.¹⁰

Rapidez en la toma de decisiones

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas.¹¹ Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones. Suponga, por ejemplo, que los únicos dos inspectores de control de calidad de una línea de producción acaban de tener una pelea y que los dos renunciaron; la empresa no puede operar sino hasta que los dos puestos se ocupen. En esta situación, la rapidez es vital, y unas cuantas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una plegaria tal vez constituyan la totalidad del procedimiento de selección. Por otra parte, una búsqueda a nivel nacional para seleccionar a un director ejecutivo puede tomar meses o incluso un año. En los ambientes burocráticos, es común que el proceso de selección requiera de una cantidad de tiempo considerable.

Jerarquía organizacional

Por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias al contratar a un director ejecutivo y a un oficinista. Seguramente habrá que realizar un gran número de verificaciones de antecedentes y entrevistas múltiples para seleccionar a quien ocupe la posición ejecutiva. Por otra parte, un solicitante de una posición de oficinista probablemente se sometería a un examen del manejo de procesadores de palabras y tal vez a una entrevista breve de empleo.

Reserva de candidatos

El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la **reserva de candidatos**. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible. La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos. Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva.

Reserva de candidatos:

Número de candidatos calificados que se reclutan para un puesto de trabajo en particular.

Razón de selección:

Número de personas contratadas para un puesto en particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos.

El número de personas contratadas para un puesto en particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos se expresa con frecuencia como una **razón de selección**, o

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número de candidatos seleccionados (reserva de candidatos)}}$$

Una razón de selección de 1.00 indica que tan sólo hubo un candidato capacitado para una posición vacante. Cuanto menor sea la razón con respecto a 1.00, más alternativas tendrá el administrador para tomar una decisión de selección. Por ejemplo, una razón de selección de 0.10 indica que hubo 10 candidatos capacitados para una posición vacante.

Tipo de organización

El tipo de organización empleadora, ya sea una organización privada, gubernamental o no lucrativa, también afecta el proceso de selección. Una empresa del sector privado está intensamente orientada hacia las utilidades. Los empleados en prospecto que pueden ayudar a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos. La consideración integral del individuo incluyendo los factores de personalidad relacionados con el trabajo intervienen en la selección de empleados para este sector.

Muchas entidades gubernamentales identifican por lo general a los candidatos capacitados a través de exámenes competitivos. Con frecuencia un administrador selecciona tan sólo a partir de los tres mejores candidatos para una posición. Es probable que un administrador en este sector no tenga la prerrogativa de entrevistar a otros candidatos.

En las organizaciones sin fines de lucro (como las de Boy Scouts, Girl Scouts, YMCA o YWCA), los individuos que se consideran para las posiciones se enfrentan a una situación distinta. El nivel de salarios de estas organizaciones, por lo general, no es competitivo con respecto a los de las organizaciones privadas y gubernamentales. Por consiguiente, una persona que ocupe uno de estos puestos no solamente deberá estar capacitada, sino que también deberá tener proclividad hacia este tipo de trabajo.¹²

Periodo de prueba

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño. Esta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso. El fundamento es que si un individuo logra desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere de otras herramientas de selección. Desde el punto de vista legal, la inclusión de un periodo de prueba en el proceso de selección está relacionada con el trabajo. En cualquier caso, los empleados recién contratados necesitan supervisión para determinar si la decisión de contratación fue acertada.

Incluso en el caso de empresas sindicalizadas, el contrato entre los trabajadores y la administración no protege a un nuevo empleado sino hasta después de cierto periodo de prueba. Este periodo es por lo general de 60 a 90 días. Durante ese tiempo, puede darse por concluida la relación laboral con el nuevo empleado con una justificación mínima o incluso sin justificación alguna. Por otra parte, despedir después del periodo de prueba a un empleado marginal en un ambiente sindical resulta difícil.

Proceso de selección

La figura 6-1 ilustra un proceso de selección generalizado que variará dependiendo de la organización. Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

Describir el proceso de selección.

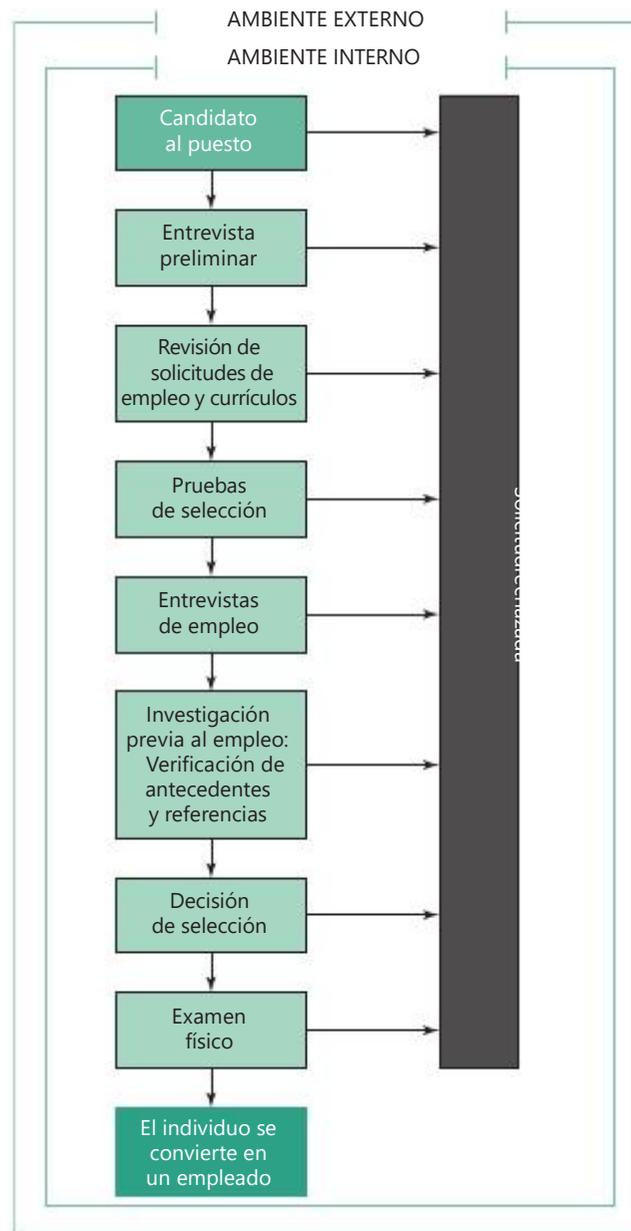


Figura 6-1 El proceso de selección

4

Explicar la importancia de la entrevista preliminar.

Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Por ejemplo, una posición tal vez requiera de cualidades específicas, como ser un contador público certificado (CPA, título que se otorga en EUA a los contadores que aprueban un examen del American Institute of Certified Public Accountants). Si el entrevistador determina que el candidato no tiene un CPA, cualquier discusión adicional en relación con este puesto en particular es un desperdicio de tiempo tanto para la empresa como para el candidato.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Por ejemplo, quizás un entrevistador decida que aunque un solicitante no es un buen candidato para un puesto de ingeniería, es un candidato excelente para una posición de investigación y desarrollo interno. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección.

El teléfono es una herramienta valiosa al inicio del proceso de selección, ya que permite a los administradores contratantes que están muy ocupados reducir la reserva de candidatos antes de tener una entrevista formal cara a cara. Obviamente, este método carece de las ventajas de un contacto personal. El teléfono elimina la información visual que necesitan los seres humanos para evaluar a un individuo de una manera más completa.

Ernst & Young dejaron de usar las entrevistas por teléfono para los aspirantes graduados porque una cantidad excesiva de candidatos que no cumplían con los requisitos llegaban a la segunda entrevista.¹³ El sentido de la vista da más información a una persona que el oído. Por ejemplo, en una entrevista telefónica es imposible observar el lenguaje no verbal del candidato, el cual transmite indicios acerca de las habilidades interpersonales de un aspirante. Por otra parte, aunque el entrevistador no debe verse influido por la apariencia física del individuo, la voz del aspirante, particularmente cualquier acento regional, podría tener un efecto incluso mayor. Además, el teléfono es la manera más económica de intercambiar información con los candidatos que se encuentren en localidades distintas. Así, un empleador podrá conversar con un mayor número de candidatos si usa este método.

Revisión de solicitudes de empleo

Describir la revisión de las formas de solicitud de empleo y de los currículos.

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo.

La información específica que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra, e incluso por tipo de trabajo dentro de una organización. Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral. Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. Como cabe esperar, este juicio a menudo es difícil.

En la solicitud de empleo se incluyen por lo general varios enunciados impresos. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera. Es muy probable que los empleadores rechacen a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales. Además, siempre que no esté prohibido por las leyes estatales, la forma también debe mencionar que el trabajo se acepta *por voluntad propia* y que el empleador o el empleado podrán dar por terminada la relación laboral en cualquier momento y por cualquier razón o sin razón alguna. Finalmente, la forma debe contener una declaración en virtud de la cual el candidato otorga permiso a la compañía para verificar sus antecedentes y referencias.

La empresa Conoco muestra un ejemplo de una forma de solicitud de empleo bien diseñada. En la figura 6-2 se lee la siguiente declaración en la sección de liberación y privacidad del empleado: "Estoy de acuerdo y entiendo que cualquier empleo que se me pueda ofrecer no será por un periodo de tiempo definido y que tal empleo está sujeto a darse por terminado por voluntad mía o de Conoco Inc. en cualquier momento, con causa justificada o sin ella". Una forma de solicitud de empleo debe reflejar no solamente las necesidades informativas de la empresa, sino también los requisitos de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC). Las preguntas potencialmente discriminatorias que indaguen acerca de factores como el género, la raza, la edad, las convicciones, el origen nacional, la ciudadanía, el lugar de nacimiento, los dependientes, las discapacidades, la religión, el color, el estatus marital y la orientación sexual no aparecen en la forma.

En ocasiones los candidatos dejan deliberadamente de contestar cierta información de la forma de solicitud que los puede presentar bajo una luz negativa. Para combatir esto, muchos empleadores piden que todos los candidatos llenen solicitudes por vía electrónica, las cuales obligan a completar el campo requerido antes de que la solicitud se pueda enviar con éxito.¹⁴ Cuando Honda empezó a fabricar automóviles en Estados Unidos, sólo aceptaba solicitudes de empleo en línea para su planta del sureste, en Indiana. Honda contrató 2,000 empleados para la fábrica y 300 para otros puestos dentro de la planta. Durante un periodo de tan sólo dos semanas, Honda recibió 31,000 solicitudes de empleo en línea.¹⁵

Solicitud de empleo

Solicitud
número **4**

Igualdad de oportunidades en el empleo: Nuestra política es brindar igualdad de oportunidades en el empleo en toda la compañía para todas las personas capacitadas sin distinción de raza, color, religión, edad, sexo, origen nacional, discapacidades o estatus como veterano.

Instrucciones
 • Favor de presentar la información con tinta negra o mecanografiada.

Nombre (Apellido, nombre)		¿Tiene usted más de 18 años de edad? Sí No		Número de inscripción en el Sistema de Seguridad Social	
Dirección actual (calle, ciudad, estado, código postal)				Número telefónico (código de área primero) ()	
Dirección permanente (calle, ciudad, estado, código postal)				Número telefónico (código de área primero) ()	
Datos disponibles para el empleo		Empleo deseado Temporal Regular, tiempo completo		¿Estaría dispuesto a aceptar un empleo temporal? Sí No	
Puesto deseado: primera preferencia				Segunda preferencia	
Ubicación geográfica preferida				Ubicación geográfica en la que usted no consideraría un empleo	
¿Estaría dispuesto a trabajar tiempo extra? Sí No				¿Está usted legalmente autorizado a trabajar en Estados Unidos sobre una base regular de tiempo completo? Sí No	
¿Ha sido usted anteriormente empleado de Conoco? No Sí En caso afirmativo, ¿en qué puesto? ¿cuándo?					
¿Tiene usted actualmente parientes que sean empleados de Conoco? No Sí En caso afirmativo, indique su nombre					
Relación		Departamento		Localidad	
Si usted trabaja actualmente, ¿podemos ponernos en contacto con su empleador para solicitarle referencias? Sí No					

Indique la fuente que lo remitió a esta empresa

Fuentes de la universidad
 Acudió por iniciativa propia
 Agencia privada de empleo
 Referencias de empleados
 Recontratación
 Agencia gubernamental de empleo
 Otro (especifique)

Trayectoria laboral (Escriba a continuación sus empleos en orden cronológico retrospectivo. Incluya sus empleos de tiempo parcial y los empleos durante verano)

Del mes/año	Al mes/año	/	/	/	/	/	/	/	/
Empleador									
Domicilio									
Nombre y teléfono del supervisor (código de área primero)		()	()	()	()	()	()	()	()
Puesto(s):									
Razones para dejar el empleo									
Indique y explique cualquier periodo de receso en su trayectoria laboral descrita									

Anuncio p
ubicado

Figura 6-2 Formato de solicitud de empleo
Fuente: Cortesía de Conoco, Inc.

Revisión de currículos

Curriculum:

Resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Un **currículo** es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum. La figura 6.3 ilustra un currículum tradicional. Observe

Educación: Encierre en un círculo el grado de educación más alto terminado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	Curso de estudio Especialización—Ordinario	Título obtenido	Promedio de calificaciones		Fecha de titulación
			General	Especialidad	
Preparatoria a la que asistió y ubicación		Certificado Sí No			
Escuela técnica o vocacional a la que asistió		Estudios concluidos Yes No			
Colegio o universidad					
Colegio o universidad					
Colegio o universidad					
<p>Otros: 1. Incluya la información que usted considere importante, como: capacitación especial, periodos como aprendiz, experiencia militar, otros estudios o fluidez en lenguas extranjeras.</p> <p>2. Mencione aquellas máquinas y/o equipos que esté capacitado para operar y cualquier otra habilidad que posea.</p> <p>3. Títulos de estos proyectos de investigación y de otros más de tipo especial.</p>					

El llenado de esta sección es opcional.

Conoco Inc. es un contratista del gobierno sujeto a la sección 503 de la Ley de Rehabilitación y a la sección 402 de la Ley de Reajuste de Veteranos. Como tal, debernos tomar acciones afirmativas en el empleo y la promoción de individuos con discapacidades, de veteranos especiales discapacitados y de veteranos de la guerra de Vietnam. Si usted es uno de tales individuos y si le gustaría ser considerado bajo el programa de acción afirmativa, sírvase indicarlo más abajo.

Soy un **veterano especial discapacitado ya sea** porque: **1.** Tengo derecho a una compensación bajo la Ley de Reajuste de Veteranos para discapacidades evaluadas al 30 por ciento o más, o para discapacidades evaluadas del 10 al 20 por ciento a causa de un serio impedimento para el empleo; **o 2.** Fui despedido o liberado del deber activo debido a una discapacidad relacionada con el servicio.

Soy un **veterano de la guerra de Vietnam** porque una parte o la totalidad de mi servicio militar activo tuvo lugar entre el 5/8/64 y el 7/5/75 y **porque 1.** Estuve en el deber activo por más de 180 días y mi despedido o liberación no fueron deshonrosos; **o 2.** Fui despedido o liberado del deber activo en atención a una discapacidad relacionada con el servicio.

La presentación de esta información es voluntaria, y la revelación de la misma o la indisposición para revelarla no ocasionará que usted reciba a un tratamiento adverso. Esta información se usará tan sólo como lo permita la ley y se considerará como confidencial con las siguientes excepciones: i) los supervisores y los administradores deberán ser informados acerca de restricciones en el trabajo o en los deberes de los puestos y las especificaciones necesarias, ii) el personal de primeros auxilios o de seguridad será informado cuando ello sea apropiado en caso de una emergencia, y iii) los oficiales del gobierno que investiguen el cumplimiento de la ley serán debidamente informados.

En esta sección usted puede omitir aquellas referencias que considere que podrían revelar la edad, la raza, el color, el sexo, el origen nacional o alguna discapacidad.

Mencione y describa los honores académicos recibidos incluyendo becas.

Mencione las organizaciones honorarias, técnicas y profesionales de las que usted ha sido miembro, u otras actividades extracurriculares en las cuales haya participado, incluyendo los cargos desempeñados. (Liste primero las licencias profesionales).

En general, esta forma dará la información necesaria; sin embargo, puede complementarse con una carta o con un currículum vitae.

LEA CUIDADOSAMENTE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN ANTES DE FIRMAR.

Autorizo a terceras personas, incluyendo a los empleadores anteriores, las escuelas, las autoridades encargadas de hacer cumplir las leyes y a cualquiera de las personas citadas arriba para que proporcionen a Conoco Inc., cualquier información que pueda tener relación conmigo y con mis antecedentes, independientemente de que tal información esté contenida o no en registros escritos. Por este conducto libero a esas terceras personas de cualquier responsabilidad ante algún daño que pudiera derivarse de dar información a Conoco Inc. en relación con esta solicitud de empleo. También libero a Conoco Inc., a sus agentes, empleados y representantes de cualquier responsabilidad en relación con la recopilación y el uso de la información obtenida a partir de terceras personas durante el proceso de la solicitud de empleo. Certifico que la información proporcionada en esta solicitud, firmada y fechada por mí, es verdadera y completa a mi leal saber y entender, y que la falsificación o la omisión de la información requerida en esta solicitud o en el proceso de la misma serán base suficiente para quedar descalificado como candidato o para proceder a la terminación de una relación laboral.

Entiendo que cuando se extiende una oferta de empleo, se me puede solicitar que me someta a un examen médico o a una prueba toxicológica por cuenta de Conoco Inc. También entiendo que si no completo con éxito el examen físico o la prueba toxicológica, Conoco Inc. puede refusarse a contratarme, y estoy de acuerdo en mantener libre de daño a Conoco Inc. por tal rechazo. También entiendo que el empleo está condicionado a mi capacidad para comprobar mi identidad y elegibilidad para el empleo como lo requiere la Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986.

Estoy de acuerdo y entiendo que cualquier empleo que se me pueda ofrecer no será por un periodo de tiempo definido y que tal empleo estará sujeto a darse por terminado por voluntad mía o de Conoco Inc. en cualquier momento, con una causa justificada o sin ella. También estoy de acuerdo y entiendo que nada que esté contenido en esta solicitud de empleo ni ninguna declaración verbal hecha durante el proceso de la solicitud o durante el empleo se considerará que constituye un contrato de empleo entre Conoco Inc. y yo.

Firma

Fecha

12-21 (R), 3-92

Figura 6-2 (continuación)

que el currículum incluye el objetivo de carrera para la posición específica a la que aspira el solicitante. El resto del currículum pretende demostrar cómo el individuo en cuestión posee las habilidades y cualidades necesarias para ocupar la posición identificada en el enunciado de objetivos de carrera. Sólo debe incluirse la información necesaria para demostrar que existe una relación con el objetivo. Todo el documento es crucial para presentar al individuo como idóneo para la compañía. Ante la creciente amenaza de robo de identidad en la actualidad, hay que evitar revelar el número de seguridad social o la fecha de nacimiento en el currículum.



Web Wisdom

Consejos de utilidad para elaborar un currículum

<http://www.free-resume-tips.com/10tips.html>

En este sitio se ofrecen indicaciones de utilidad para mejorar la preparación de un currículum.

6

Describir el envío de currículos a través de Internet.

Palabras clave:

Palabras o frases que se usan para buscar en una base de datos los currículos que cumplen ciertas condiciones.

Currículum con palabras clave

Currículum que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse a los procesos de búsqueda de las computadoras.

Al redactar un currículum, se debe tener especial cuidado de no tergiversar la verdad. Un candidato que está a tan sólo tres horas de graduarse aún no se ha graduado. Desde luego, el currículum debe diseñarse para presentar al candidato bajo una luz positiva, pero sin exagerar. Con respecto a los puestos ocupados, se debe prestar atención particular al hecho de que las fechas de inicio y terminación de los empleos sean exactas.

Envío de currículos a través de Internet

Cuando se envía un currículum a través de Internet, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las empresas grandes usan ahora sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo (de los cuales se hablará posteriormente en este capítulo). Estos sistemas suponen un cierto estilo de currículum. Los currículos que se desvían del estilo requerido son ignorados o borrados. Estos sistemas escanean los currículos en bases de datos, hacen búsquedas en esas bases de datos por petición del usuario y clasifican los currículos de acuerdo con el número de "búsquedas exitosas" identificadas. En ocasiones tales búsquedas usan criterios múltiples (de 10 a 20 criterios). Algunos sistemas permiten a los empleadores marcar los currículos que parecen tergiversar la verdad, presentar información engañosa o que son sospechosos de alguna otra manera.

Los sistemas de seguimiento de los candidatos, aunados a las reducciones en el tamaño de los departamentos de recursos humanos, han dado como resultado una situación en la cual muchos currículos ni siquiera llegan a la vista de los ojos humanos luego de que ingresan al sistema. Por consiguiente, un solicitante de empleo deberá elaborar su currículum de la forma más amigable posible para las computadoras y los escáneres, de manera que su vida dentro de una base de datos se vea ampliada.¹⁶ Debra Feldman, de JobWhiz, una empresa de búsqueda de personal para puestos ejecutivos, advierte: "Incluso si usted resulta ajustarse perfectamente a un puesto de trabajo, su currículum tal vez no llegue nunca a alguien que pueda descifrar su valor potencial".¹⁷ Para hacer que el proceso funcione, debería usarse un estilo de currículum elaborado con palabras clave. Las **palabras clave** se refieren a aquellas palabras o frases que se usan para hacer búsquedas en una base de datos con la finalidad de encontrar los currículos que se acoplen a los criterios buscados. Este acoplamiento se denomina "búsqueda exitosa", y ocurre cuando uno o más currículos se seleccionan en virtud de su cumplimiento con varios criterios (palabras clave) establecidos en la búsqueda.

Un **currículum con palabras clave** es aquel que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse al proceso de búsqueda de las computadoras. Las palabras clave, con frecuencia, son títulos de puestos, habilidades o áreas de experiencia relacionados con el puesto de trabajo. Las palabras clave tienden a ser

¿Criterios de selección de los empleados?

Suponga que usted acaba de ser nombrado gerente de ventas de una organización manufacturera de gran tamaño que ha tenido problemas en fechas recientes, aun cuando la región donde usted se desempeña es la más exitosa de la empresa. Su oficina se localiza en una comunidad muy unida donde las personas otorgan un gran valor al básquetbol. De hecho, usted no necesitó mucho tiempo para darse cuenta de que, para la mayoría de los habitantes de esa comunidad, el básquetbol es incluso más importante que el Súper Bowl. Una noche, mientras usted presenciaba un partido junto con su cliente más importante, quien compra casi el 40 por ciento de la producción anual de la empresa, él le cuenta que la estrella del equipo pronto abandonará la comunidad porque su padre fue despedido. Él ha escuchado que en la empresa hay una plaza vacante para representante de ventas, y le pide contratar al padre del chico. Usted le dice que con gusto revisará el currículum, aunque piensa que ya ha encontrado a la persona idónea para el puesto.

El día siguiente, al revisar el currículum del candidato recomendado por el cliente, el sujeto que usted está reemplazando se presenta a la oficina para despedirse. En la conversación él menciona que en esa ciudad las personas se hacen favores entre sí, y que ésa es la manera en la que se va forjando confianza mutua. También le dice que si el padre del muchacho no es contratado, la empresa puede perder la mayor parte, si no es que la totalidad, de las operaciones de negocios de ese comprador. Eso le causa una gran preocupación porque usted se da cuenta de que el candidato del cliente carece de algunas cualidades indispensables para el puesto.

¿Qué haría usted?

Henry Sanchez	
<i>Domicilio actual:</i> 1508 Westwood Dr. Nueva York, NY 20135 914/555-3869	
OBJETIVO:	Obtener un puesto de trabajo inicial en una firma de contadores públicos.
EDUCACIÓN:	Universidad de Nueva York Maestría en Administración de Empresas, diciembre 2007 Licenciatura en Administración de Empresas, mayo 2004 Especialidad: Impuestos individuales y corporativos con énfasis en los sistemas de información gerencial Promedio de calificación (GPA): 3.2/4.0
RECONOCIMIENTOS:	Reconocimientos honoríficos en contabilidad y finanzas Beca académica completa Presidente del Programa de Conferencias de Verano
LOGROS:	Asistencia a seminarios sobre la administración de la calidad total Terminación exitosa de los cursos ISO-9002 Asistente graduado del decano
EXPERIENCIA: <i>Noviembre de 2007 a la fecha</i>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Touch of Class Foods Corporation Departamento de contabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la preparación de los libros mayores de cuentas por pagar y de cuentas por cobrar • Creación de un sistema de facturación receptivo • Preparación de las declaraciones corporativas de impuestos y de todos los reportes fiscales • Supervisión de programas internos • Iniciación de Certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta
<i>Mayo de 2005 a noviembre de 2007</i>	ASISTENTE PERSONAL Sr. Charles Brandon Park Board of Trustees <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo en conjunción con el Distrito de Alcantarillados de la ciudad • Asistencia en los procedimientos generales de contabilidad • Asistencia en los problemas relacionados con los clientes • Asistencia en la asignación de fondos públicos
CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN:	Microsoft Office 2009 QuickBooks Windows XP y Vista
AFILIACIONES:	Consultor certificado ISO-9002 Asociación Nacional de la Administración de la Calidad Total

Figura 6-3 Ejemplo de un currículum tradicional

más bien sustantivos o frases sustantivadas (Word 2009, UNIX, bioquímico) en oposición a los verbos de acción que se encuentran con frecuencia en los currículos tradicionales (desarrollar, coordinar, tener autoridad, organizar). Otra manera de considerar las frases de palabras clave es pensando en términos de los deberes de los puestos. Precisar los deberes de un puesto de un individuo implica un cambio en el modo de pensar que sustenta la forma tradicional de redactar los currículos; de lo contrario, el currículum se irá al "hoyo negro".

En la figura 6-4 se presenta un currículum elaborado con palabras clave. Quienes buscan trabajo por lo general necesitan preparar dos versiones de su currículum, uno construido con base en palabras clave y otro redactado de manera tradicional (la cual se describió anteriormente). El currículum tradicional se seguirá diseñando de manera que alguien pueda leerlo en 20 segundos o menos, y seguirá los distintos formatos elegidos por las enormes cantidades de redactores de currículos y programas computarizados para elaborar currículos. Sin embargo, el currículum redactado con base en palabras clave debe añadirse al arsenal del buscador de trabajo y usarse en cualquier situación en la cual pudieran intervenir escaneos por computadora o anuncios presentados en línea. En el futuro, la clave para el éxito será preparar ambos currículos correctamente y enviarlos a los empleadores en prospecto.

A continuación se presentan algunas recomendaciones adicionales que se deben seguir si una persona considera que su currículum será escaneado:

Evite caracteres especiales.

Figura 6-4 Muestra de currículum electrónico

HENRY SANCHEZ
 1508 Westwood Drive
 Nueva York, NY 20135
 (914) 555-3869

OBJETIVO:
 Obtener un puesto de trabajo inicial en una firma de contadores públicos.

TRAYECTORIA LABORAL:

11/2007 a la fecha, Asistente administrativo en Touch Of Class Foods Corporation
 **Elaboración de los libros mayores de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
 **Creación de un sistema de facturación receptivo.
 **Preparación de las declaraciones corporativas de impuestos y de todos los reportes fiscales.
 **Supervisión de programas internos.
 **Iniciación de Certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta.

05/01-11/2005 Asistente personal en Park Board of Trustees
 **Investigación y desarrollo en conjunción con el Distrito de Alcantarillados de la ciudad.
 **Asistencia en los procedimientos generales de contabilidad.
 **Asistencia en los problemas relacionados con los clientes.
 **Asistencia en la asignación de fondos públicos.

EDUCACIÓN:

**M.B.A., Universidad de Nueva York, 2006, GPA: 3.8
 BLicenciatura en Administración de empresas, especialidad en impuestos individuales y corporativos con énfasis en los sistemas de información administrativa, GPA: 3.2

CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN:

**Microsoft Office 2009
 **Quicken
 **QuickBooks
 **Windows XP and Vista

AFILIACIONES:

**ISO-9002
 **Asociación Nacional de la Administración de la Calidad Total

No use tabuladores; use la barra espaciadora.

No utilice el ajuste automático de línea; en vez de ello, use la tecla de retorno para efectuar los cambios de línea.

Use la letra y el tamaño de fuente predeterminados de su programa de procesamiento de textos.

No use negritas, itálicas, bloques o columnas.

No ponga nombres ni líneas en los márgenes del currículum.

Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales

Explicar las ventajas y los problemas potenciales del uso de pruebas de selección.

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto

que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

Problemas potenciales de las pruebas de selección

El desempeño en un puesto de trabajo depende de la capacidad y de la motivación de un individuo para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, identifican cualidades que se expresan como "es capaz de", pero son menos exactas para indicar el grado en el cual un individuo estará motivado para realizar el trabajo, es decir, no identifican si realmente "lo hará". Los empleados de mayor éxito tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de la empresa y están altamente motivados. Por una razón u otra, muchos empleados con un alto potencial nunca parecen desarrollarlo plenamente. Los factores relacionados con el éxito en un puesto de trabajo son tan numerosos y complejos que la selección más bien parece un arte y no una ciencia.

Los empleadores deben estar conscientes de que las pruebas podrían ser involuntariamente discriminatorias. El director de la Oficina del Cumplimiento de Programas Contractuales Federales de EUA (OFCCP), Charles E. James, explica: "Las pruebas son una 'herramienta necesaria de la empresa' para ayudar a los empleadores a seleccionar los candidatos capacitados. La contratación de una persona errónea pone en riesgo a la empresa. La clave es hacer que la prueba se ajuste al puesto de trabajo para el cual se está usando".¹⁸ Cuando una prueba excluye a una clase protegida en una proporción significativa, su aplicación debe evitarse a menos que el empleador logre demostrar que está relacionada con el puesto en cuestión y que es congruente con las necesidades de la empresa. El uso de pruebas de selección lleva consigo responsabilidades legales de dos tipos. Una es la posibilidad de un juicio legal iniciado por los candidatos rechazados que aleguen que la prueba no estaba relacionada con el trabajo o que discriminaba injustamente a una clase protegida, violando con ello las leyes federales del empleo. Las organizaciones deben asegurarse de que sus pruebas de selección no discriminen a miembros de clases protegidas. El segundo problema potencial se relaciona con los juicios por *negligencia en las contrataciones* iniciados por víctimas de conductas inapropiadas o de incompetencias por parte de los empleados (un tema que se expondrá más adelante en este capítulo).

La ansiedad que surge en las pruebas también constituye un problema. Con frecuencia los candidatos se ponen muy ansiosos cuando tienen que enfrentar otra valla más que podría eliminarlos de mayores consideraciones. Las actitudes del administrador de la prueba para tranquilizar a los candidatos y una aplicación de pruebas bien organizada sirven para reducir esta amenaza. En realidad, aunque una gran cantidad de ansiedad es dañina para el desempeño en una prueba, un grado moderado de ésta resulta útil.

Los problemas de contratar a candidatos no capacitados o menos capacitados y de rechazar a los candidatos capacitados continuarán independientemente de los procedimientos que se sigan. Las pruebas bien desarrolladas y administradas por profesionales competentes ayudan a las organizaciones a minimizar tales consecuencias.

8

Describir las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas.

Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas

Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben basarse en normas sólidas, además de ser estandarizadas, objetivas, confiables y, sobre todo, válidas. La aplicación de estos conceptos se expone a continuación.

Estandarización

La **estandarización** es la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las pruebas. Para comparar el desempeño de varios candidatos en una misma prueba, es necesario que todos la resuelvan en condiciones tan similares como sea posible. Por ejemplo, el contenido de las instrucciones y el tiempo permitido deben ser iguales; además, el ambiente físico debe ser similar. Si un aspirante resuelve una prueba en un cuarto donde se escucha el ruido de una perforadora que está operando en el exterior, mientras que otro candidato la resuelve en un ambiente más tranquilo, es probable que haya diferencias en los resultados de la prueba.

Estandarización:

Uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de pruebas.

Objetividad

Objetividad:

Condición que se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.

La **objetividad** en las pruebas se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Las pruebas de opciones múltiples y del tipo verdadero o falso son objetivas. La persona que resuelve la prueba simplemente elige o no la respuesta correcta.

Normas

Norma:

Marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros.

Una **norma** es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. Específicamente, una norma refleja la distribución de muchos puntajes obtenidos por personas similares al candidato que está siendo examinado. Un puntaje, por sí mismo, es insignificante. Se vuelve significativo tan sólo cuando se compara con los puntajes de otros candidatos.

Cuando un número suficiente de empleados realizan el mismo trabajo o un trabajo similar, los empleadores pueden estandarizar sus pruebas. Por lo regular, éste no es el caso, y se usa una norma nacional para una prueba en particular. Un candidato al puesto resuelve la prueba, el puntaje obtenido se compara con la norma, y entonces se determina el significado de dicho puntaje.

Confiabilidad

Confiabilidad:

Grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes.

La **confiabilidad** es el grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. Los datos acerca de la confiabilidad revelan el grado de confianza conferido a la prueba. Si alguien obtiene un puntaje de 130 en una determinada prueba de inteligencia esta semana y si vuelve a tomar la prueba la semana siguiente y obtiene un puntaje de 80, la confiabilidad de la prueba será baja. Si una prueba tiene una baja confiabilidad, su validez como instrumento de predicción también será baja. Sin embargo, la existencia de la confiabilidad, en sí misma, no garantiza la validez de la prueba.

Validez (relación con el puesto de trabajo)

Validez:

Medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.

El requisito básico de una prueba de selección es que sea válida. La **validez** es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir. Si una prueba no puede indicar la habilidad para desempeñar un trabajo, carece de valor. Y, si se usa, dará como resultado decisiones de contratación deficientes y una responsabilidad legal potencial para el empleador. El doctor Richard Tonowski, jefe de psicología del área de Servicios de Investigación y Analíticos de la EEOC, sostiene: "Los esfuerzos de validación deficientes son el problema fundamental. Contar con una buena validación es un punto clave. Un buen estudio de validación incluye un análisis del puesto para el que se busca un candidato e información acerca de cómo se desarrolló la prueba, cómo se calificó y cómo se evaluó a los candidatos con base en sus puntajes".¹⁹

La validez, por lo regular reportada como un coeficiente de correlación, resume la relación entre dos variables. Por ejemplo, estas variables pueden ser, por una parte, el puntaje en una prueba de selección y, por otra, alguna medida del desempeño del empleado. Un coeficiente de 0 no muestra relación alguna, mientras que la obtención de coeficientes ya sea de + 1.0 o - 1.0 indican una relación perfecta, una positiva y la otra negativa. Naturalmente, ninguna prueba será 100 por ciento exacta, aunque las organizaciones se esfuerzan por obtener el coeficiente más alto factible. Si una prueba de desempeño para un puesto de trabajo tiene un alto coeficiente de correlación positivo, la mayoría de los aspirantes que obtengan un puntaje alto en la prueba probablemente resultarán ser empleados de alto nivel.

El título VII requiere que la prueba funcione sin tener un efecto adverso sobre los grupos minoritarios, las mujeres y los individuos con antecedentes o características protegidas por la ley. Si el uso de la prueba da como resultado un efecto adverso sobre ciertos miembros de grupos protegidos, la empresa debe tener una razón convincente para usar tal prueba; es decir, debe validarla. Los empleadores no están obligados a validar sus pruebas de selección en forma automática. Recuerde del capítulo 3 que la validación se requiere tan sólo cuando el proceso de selección como un todo da como resultado un efecto adverso sobre las mujeres y los grupos minoritarios.



Explicar los tipos de estudios de validación; describir los tipos de pruebas de empleo, incluyendo las pruebas en línea y el funcionamiento de los centros de evaluación.

Validez relacionada con el criterio:

Método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño.

Validez del contenido:

Método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para realizar el trabajo.

Validez del constructo:

Método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo.

Pruebas de aptitudes cognitivas:

Pruebas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Pruebas de habilidades psicomotrices:

Pruebas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Tipos de pruebas de validación

Los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados* establecen tres enfoques para validar las pruebas de selección: validez relacionada con el criterio, validez del contenido y validez del constructo.

Validez relacionada con el criterio

La **validez relacionada con el criterio** es un método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño. Las medidas del desempeño podrían incluir la cantidad y la calidad del trabajo, la rotación y el ausentismo. Una estrecha relación entre el puntaje de la prueba y el desempeño del trabajo indica que la prueba es válida.

Validez del contenido

La **validez del contenido** es un método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante del trabajo. Aunque los conceptos estadísticos no están implicados aquí, muchos practicantes consideran que la validez del contenido es un factor determinante en la validación de una prueba de selección. Esta forma de validación requiere de un concienzudo análisis de puestos y de descripciones de puestos detalladas. Un ejemplo del uso de la validez del contenido es aplicar una prueba de ingreso de datos a un aspirante cuyo trabajo principal será precisamente alimentar datos. Las decisiones de las cortes han dado apoyo al concepto de validez del contenido.

Validez del constructo

La **validez del constructo** es un método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo. Por ejemplo, hay puestos que requieren de un alto grado de creatividad o de capacidad de razonamiento; un puesto de un representante de ventas requiere que el candidato sea extrovertido y vigoroso. En sí misma, la validez del constructo no es un método primario para validar las pruebas de selección.

Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

Pruebas de aptitudes cognitivas

Las **pruebas de aptitudes cognitivas** son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y más fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

Pruebas de habilidades psicomotrices

Las **pruebas de habilidades psicomotrices** son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo

es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales.

Pruebas de conocimiento del puesto

Pruebas de conocimiento del puesto:

Pruebas diseñadas para medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Las **pruebas de conocimiento del puesto** son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

Pruebas de muestras de trabajo:

Pruebas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Pruebas de muestras de trabajo

Las **pruebas de muestras de trabajo** son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se siente frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos. Una prueba real de validez, en la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: Llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo.

Pruebas de interés vocacional:

Pruebas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Pruebas de interés vocacional

Las **pruebas de interés vocacional** son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que si una persona muestra un interés definido en cierta vocación, será más productiva en ese trabajo. Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no son lo mismo. Alguien puede tener interés en ser un neurocirujano, pero quizá no tenga aptitudes para ello. Aunque las pruebas de intereses tienen aplicación en la selección de los empleados, su principal aplicación ha sido en la consejería y la orientación vocacional.

Pruebas de personalidad:

Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Pruebas de personalidad

Las **pruebas de personalidad** son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección. En las organizaciones de la tecnología de la información, la mayoría de las grandes compañías usan ahora pruebas psicométricas para identificar a los futuros administradores. Estos administradores son evaluados por su capacidad para generar cambios a largo plazo y su capacidad para manejar tareas administrativas cotidianas; las pruebas de personalidad ayudan a identificar ambas capacidades. En general, los cuerpos de bomberos y las agencias a cargo del cumplimiento de la ley usan la prueba denominada Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (MMPI), la cual consta de 567 reactivos que ayudan a determinar el grado de paranoia, depresión, obsesión o ansiedad de un individuo. En los departamentos de policía, el MMPI se usa para detectar la inclinación hacia el abuso de sustancias tóxicas y la psicopatología. Estos tipos de pruebas se usan por lo regular en la primera etapa del proceso de selección.

Algunas empresas usan estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad. Con base en esta información, las organizaciones conforman diversos equipos encaminados a la creatividad o equipos homogéneos encaminados a la compatibilidad. Hewlett-Packard ofrece una prueba de personalidad de manera que los empleados puedan determinar si son aptos para trabajar a distancia.²⁰ Cerca del 25 por ciento de los franquiciadores han empezado a

usar pruebas de personalidad en sus procesos de revisión de concesionarios, y su uso va en aumento.²¹ El uso de las pruebas de personalidad como una herramienta de selección es controvertido, ya que diversas investigaciones han concluido que su validez es baja en relación con otros instrumentos de predicción. Sin embargo, el uso de pruebas de personalidad se encuentra a su nivel más alto de todos los tiempos. Se estima que del 30 al 40 por ciento de las empresas grandes usan alguna forma de pruebas psicológicas en su selección de personal.²²

La honestidad y la integridad son importantes rasgos de personalidad que se deben considerar en el proceso de selección. Ya que la prueba del polígrafo o detector de mentiras (de la cual se hablará más adelante) se ha prohibido por completo en el sector privado como una herramienta de contratación, otras pruebas psicológicas, denominadas pruebas de honestidad, se utilizan para detectar a candidatos deshonestos. Sin embargo, una forma más eficaz de asegurarse de que los empleados sean honestos es realizar una profunda indagación previa al empleo, incluyendo la investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias antes de la contratación, y el uso de sistemas de control apropiados después de la contratación.

Formas únicas de pruebas

A continuación se describirán tres formas únicas de pruebas: las pruebas genéticas, el análisis grafológico (análisis de la escritura) y la prueba del polígrafo o detector de mentiras.

Pruebas genéticas

Pruebas genéticas:

Pruebas que se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

Las **pruebas genéticas** se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. A medida que progresa la investigación genética, están surgiendo vínculos confirmados entre ciertas mutaciones específicas de los genes y las enfermedades. Las compañías dedicadas a efectuar pruebas de ADN pueden indicarnos nuestro riesgo potencial de contraer diabetes, mal de Alzheimer y otras condiciones crónicas.²³ Los científicos han ensamblado el conjunto total de instrucciones genéticas que dan por resultado un cuerpo humano, y los líderes mundiales han equiparado este logro con el hecho de haber enviado al ser humano a la Luna. Este hecho implica tanto esperanzas como zozobra para la vanguardia de las pruebas de selección de personal.

Las pruebas genéticas permiten detectar una predisposición para padecer una enfermedad. Sin embargo, tales pruebas no indican si un individuo contraerá con certeza una enfermedad o si se enfermaría a la edad de 30 o de 90 años. Además, todas las personas tienen alguna predisposición a las enfermedades genéticas, y una predisposición genética no es lo mismo que una condición preexistente.

Las principales inquietudes en torno a las pruebas genéticas se relacionan con los posibles usos inadecuados de la información. Algunos perciben el proceso como altamente invasivo y consideran que comunica a los empleados que la compañía en realidad no se preocupa por ellos. Además, una vez que los resultados de una prueba genética están en un expediente médico, pueden ponerse a disposición de los empleadores y de las compañías aseguradoras sin el conocimiento o consentimiento de un individuo. Una cosa es saber que una predisposición genética podría ser heredada, y otra muy distinta es registrar esa información en el expediente personal de ese individuo.

La EEOC ha emitido algunos lineamientos que especifican que los individuos saludables con una predisposición genética a una enfermedad y que, por lo tanto, se consideran como discapacitados, están protegidos por la Ley para Estadounidenses con Discapacidades.²⁴ El senado de Estados Unidos aprobó por 98 votos a favor y 0 en contra una ley que brinda protección a los empleados que se rehúsan a someterse a una prueba genética ante el temor de que los resultados les pudieran costar su seguro de salud o incluso su empleo. En 2008 el presidente Bush firmó una ley para prohibir a los empleadores y a los planes de seguros de salud que discriminaran a los individuos con base en los resultados de pruebas genéticas.²⁵

Análisis grafológico (análisis de la escritura)

El uso del análisis de la escritura como un factor de selección se denomina **análisis grafológico**. Muchas personas en Estados Unidos consideran al análisis de la escritura en el mismo contexto que las predicciones de los psíquicos o los astrólogos. Sin embargo, en Europa muchos empleadores usan el análisis grafológico como herramienta para investigar a los candidatos y ubicarlos en los puestos de trabajo con base en la información obtenida.

Web Wisdom

Pruebas genéticas

<http://www.accessexcellence.org/AE/AEPC/NIH/index.html>

Información proporcionada por el Departamento de Salud y de Servicios Humanos de Estados Unidos.

Análisis grafológico:

Uso del análisis de la escritura como un factor de selección.

Un estudio estimó que el 85 por ciento de las compañías europeas recurren al análisis grafológico.²⁶ No es raro que las compañías europeas tengan analistas de escritura contratados tiempo completo dentro de su personal.

Aunque no existe ningún estudio definitivo en relación con el grado de su uso en Estados Unidos, de acuerdo con algunos expertos en la materia, el análisis grafológico se está volviendo más común. Una razón básica para la renuencia de los empleadores de Estados Unidos al uso de este enfoque parece ser la preocupación sobre la capacidad para valorar tales pruebas. Y además, hay muy poca investigación que demuestre la eficacia de la grafología en la selección de empleados. Esto, aunado a la inquietud acerca de las consecuencias legales, hace que muchos empleadores estadounidenses sean muy precavidos en relación con este proceso.

Prueba del polígrafo

Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información de los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. Sin embargo, la Ley de Protección de los Empleados contra el Polígrafo, promulgada en 1988, limitó severamente el uso de las pruebas del detector de mentiras en el sector privado. Hizo ilegal el uso de una prueba de poligrafía por parte de cualquier empleador relacionado con el comercio interestatal. Aun así, la ley no se aplica a los empleadores del gobierno, y hay otras excepciones limitadas. La ley permite la aplicación de pruebas del polígrafo en el sector privado a quienes aspiran a obtener un puesto en compañías de servicios de seguridad y en compañías farmacéuticas, como productores, distribuidores o repartidores. La ley también permite, con ciertas restricciones, la aplicación de pruebas de poligrafía a ciertos empleados de quienes se sospeche razonablemente su participación en un incidente dentro del ámbito de trabajo, como robo o malversación de fondos. Quienes se someten a pruebas de poligrafía tienen ciertos derechos específicos. Por ejemplo, tienen derecho a recibir una notificación escrita antes de la prueba, derecho a rechazar o a descontinuar una prueba, y el derecho a que los resultados de la prueba no se revelen a personas no autorizadas.

Pruebas en línea

Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas. Por ejemplo, hay algunas pruebas disponibles que examinan a los candidatos en relación con las habilidades técnicas que afirman tener. Know It All Inc. ofrece pruebas de habilidades para el empleo como un servicio para las empresas que carecen de los recursos necesarios para evaluar a los candidatos por su propia cuenta. Por una tarifa modesta, una compañía puede confirmar en línea las habilidades de los candidatos a los puestos sin siquiera verlos personalmente. Las pruebas no son meramente del tipo de “aprobado-reprobado”, sino que miden los niveles de habilidades de los candidatos.²⁷ Algunas agencias a cargo del cumplimiento de la ley aceptan solicitudes de empleo y realizan pruebas iniciales por Internet.²⁸ Las cadenas de tiendas de comestibles utilizan pruebas en línea como un medio para investigar a los candidatos.

Centros de evaluación

Centros de evaluación:

Técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real.

Un **centro de evaluación** es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento administrativo. La investigación confirma la validez del enfoque de los centros de evaluación para evaluar el desempeño actual de los individuos en el trabajo y también para determinar qué tan bien se desenvolverían ante asignaciones nuevas o más amplias.²⁹ Muchas de las principales compañías de Estados Unidos han establecido centros de evaluación donde primero entrevistan a los empleados potenciales y posteriormente los evalúan en situaciones reales de trabajo. Esto ofrece una excelente manera de evaluar las capacidades de un individuo para realizar un trabajo administrativo de nivel básico.³⁰

En un centro de evaluación, los candidatos ejecutan un número de ejercicios que simulan las tareas que llevarán a cabo en el puesto de trabajo que están buscando. Entre las pruebas comunes de los centros de evaluación, los candidatos pueden completar *prácticas en el*

manejo de documentos y participar en juegos administrativos, grupos de discusión sin líderes, entrevistas simuladas y en algunos otros. Un ejercicio práctico tradicional consiste en tener que reemplazar memorandos en papel con mensajes de correo electrónico, faxes o correos de voz. Los centros de evaluación miden las habilidades de los candidatos para establecer prioridades, delegar responsabilidades y tomar decisiones. Los asesores profesionales que evalúan el desempeño de los candidatos generalmente los observan lejos del sitio de trabajo y durante un cierto periodo, tal vez un solo día. Los asesores seleccionados para este fin por lo general son administradores experimentados quienes no solamente evalúan el desempeño, sino que con frecuencia participan en los ejercicios.

Una ventaja del enfoque del centro de evaluación es el aumento en la confiabilidad y validez de la información proporcionada. La investigación demuestra que las prácticas en el manejo de documentos, un componente típico de los centros de evaluación, son un buen instrumento de predicción del desempeño administrativo. Su validez representa una alternativa para las pruebas escritas.



Explicar la importancia de la entrevista de empleo y describir los tipos generales de entrevistas.

Entrevista de trabajo:

Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información.

Entrevistas de trabajo

La **entrevista de trabajo** es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo. Durante 500 años, la *Mona Lisa* de Leonardo da Vinci ha confundido a los observadores que han tratado de descifrar su expresión. Al igual que la *Mona Lisa*, todo solicitante de empleo muestra un semblante misterioso. Sin embargo, las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos. Como se verá más adelante, algunas empresas han logrado progresos significativos en el mejoramiento de la validez de las entrevistas. La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los "sobrevivientes". Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar capacitados, al menos en papel. Sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan. Se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular.

Planeación de las entrevistas

La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días.

El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones.³¹ El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las cualidades del candidato mediante la revisión de los datos recopilados a partir de otras herramientas de selección. Como preparación para la conversación, el entrevistador debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo con base en la descripción y la especificación del puesto. Después de describir los requisitos del puesto, es de utilidad tener una lista de verificación de la entrevista que incluya:

- La comparación de la solicitud de empleo del candidato y de su currículum con los requisitos del puesto.

- El desarrollo de preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.

- La preparación de un plan detallado para describir el puesto de trabajo, la compañía, la división y el departamento.

- La determinación de cómo se solicitarán ejemplos del comportamiento del candidato en relación con su trayectoria laboral.³²

Contenido de la entrevista

Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer confianza con el candidato, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto de trabajo para complementar los datos recopilados con otras herramientas de

selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, la revelación de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión de selección sólida. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato. A continuación mencionamos otras áreas que se incluyen por lo regular en una entrevista de trabajo.

Experiencia laboral. El entrevistador explorará los conocimientos del candidato, sus destrezas, habilidades y su disposición para el manejo de responsabilidades. Aunque el desempeño exitoso en un puesto de trabajo no garantiza el éxito en otro, sin duda ofrece indicios de la habilidad del sujeto y de su disposición para trabajar.

Logros académicos. En ausencia de una experiencia laboral significativa, la trayectoria académica de un individuo cobra mayor importancia. Sin embargo, los administradores deben considerar el promedio de las calificaciones a la luz de otros factores. Por ejemplo, la participación en el trabajo, las actividades extracurriculares u otras responsabilidades pueden haber afectado al desempeño académico del candidato.

Habilidades interpersonales. Quizás un individuo posea importantes habilidades técnicas que sean significativas para el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez más del trabajo en equipos. El error más grande que puede cometer una persona entrevistada es pensar que las empresas contratan a los individuos sólo por sus habilidades técnicas.

Cualidades personales. Las cualidades personales que se observan por lo regular durante una entrevista incluyen la apariencia física, la facilidad de expresión, el vocabulario, la desenvoltura, la adaptabilidad y la confianza del individuo. Como sucede con todos los criterios de selección, los empleadores deben considerar estos atributos tan sólo si son relevantes para el desempeño del puesto de trabajo.

Adaptación organizacional. Un criterio de contratación que no se menciona en forma prominente dentro de la bibliografía sobre el tema es la adaptación organizacional. La **adaptación organizacional** se refiere a la percepción de la administración acerca del grado en el cual el empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

El uso de la *adaptación* como un criterio da lugar a ciertos cuestionamientos legales relacionados con la diversidad, y tal vez esto explica la escasa atención que se le presta. Sin embargo, existe evidencia de que los administradores consideran la capacidad de adaptación de un individuo al tomar decisiones de selección y que ésta no es una consideración menor. El ajuste es importante en toda contratación, pero es incluso más relevante cuando se consideran individuos para puestos de nivel más alto.³³ La incapacidad para adaptarse a la cultura de una organización ha sido la ruina de muchos ejecutivos contratados.³⁴ Un hecho que complica la situación aún más es que un mismo empleado puede no adaptarse a una empresa, pero adaptarse perfectamente a otra. Los candidatos también deben considerar qué tanto podrían adaptarse a la cultura organizacional cuando deben decidir si les conviene aceptar una oferta de trabajo o no. Una variedad de factores puede conducir a una inadecuada adaptación al puesto de trabajo, los cuales van desde el mantenimiento de perspectivas opuestas sobre los protocolos o la ética de la empresa hasta las opiniones en conflicto sobre la dirección del departamento.

Russell Yaquinto, asesor en Right Management Consultants, una empresa con sede en Dallas que se dedica a orientar a quienes buscan empleo a nivel gerencial afirma: "Existe un acuerdo ampliamente difundido... que usted bien puede tener las acreditaciones, pero eso carece de importancia si no logra adaptarse a la cultura organizacional. Tarde o temprano, usted estará fuera de la empresa". Un empleado que se ajusta no solamente a los requisitos de habilidades sino también a la cultura, a los valores y a los sistemas de creencias de la organización es por lo regular tres veces más productivo y tiene dos veces menos probabilidades de abandonar la empresa.³⁵ Maureen Henson, directora de estrategias de reclutamiento y empleo de Henry Ford Health System, sostiene: "Nos estamos alejando de la filosofía de recibirlos en la puerta y sentarlos en su sitio. Ahora se presta mucha más atención a la selección de empleados por su 'buen ajuste'".³⁶

Papel y expectativas del candidato

Aunque el entrevistador dará información acerca de la compañía, es importante que los candidatos hagan su tarea, incluyendo una revisión en Internet y del sitio Web de la compañía.³⁷

Adaptación organizacional:

Percepción de la administración acerca del grado en el cual un empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

Muchos sitios incluyen información dirigida a los buscadores de trabajo. Estos sitios incluyen con frecuencia una historia de la compañía y una descripción de sus productos y clientes. De hecho, el candidato debe aprender tanto como sea posible acerca de la empresa.³⁸ WetFeet.com incluye descripciones ilustrativas de las compañías, de las carreras y de las industrias para guiar a quienes buscan empleo hacia el encuentro de su carrera profesional, en la industria correcta, en la compañía adecuada y en el puesto idóneo para ellos.³⁹ En especial, quien solicite un puesto administrativo debe tener una comprensión clara de las prioridades en cuanto a las operaciones de negocios de la empresa, de sus fortalezas y debilidades y de sus principales competidores.⁴⁰ Los candidatos deben considerar cómo tratarían algunos de los problemas a los que se enfrenta la compañía. Necesitan tener la capacidad de demostrar la manera en la que su experiencia ayudaría a enfrentar esos problemas.

Los reclutadores deben recordar que los entrevistados también tienen objetivos para la entrevista. Uno de ellos podría ser la determinación de lo que la empresa está dispuesta a pagar como salario inicial. Quienes buscan empleo tienen otras metas como las siguientes:

- Sentirse escuchado y comprendido
- Tener una amplia oportunidad de presentar sus cualidades
- Recibir un trato justo y respetuoso
- Recopilar información acerca del trabajo y de la compañía
- Tomar una decisión informada acerca de la conveniencia del puesto de trabajo

Si los candidatos se someten a una o dos entrevistas de prueba, se darán cuenta de cuáles son las habilidades para las entrevistas que necesitan mejorar. Hacer que un colega o un amigo los entreviste y después revisar minuciosamente sus respuestas es un ejercicio que resultará muy benéfico. Esta entrevista de prueba también permite a los candidatos analizar las fortalezas y los intereses que podrían aportar a un puesto de trabajo. El proceso también los ayudará a priorizar los asuntos que quieren tratar en la entrevista real.

Tipos generales de entrevistas

Con frecuencia, las entrevistas se clasifican, de manera general, como estructuradas, no estructuradas y conductuales. A continuación se presenta una exposición de las diferencias.

Entrevistas no estructuradas

Entrevista no estructurada:

Entrevista en la cual se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo.

Una **entrevista no estructurada** es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se expone en la conversación. Se podrían hacer preguntas como: "Cuénteme acerca de usted", "¿cuál es su fortaleza más importante?", "¿cuál es su punto débil más notorio?" o "¿cómo se beneficiará nuestra compañía al tenerlo a usted como empleado?". Una entrevista no estructurada es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir de distintos candidatos. Esto contribuye a despertar preocupaciones legales en las organizaciones que usan este enfoque. Un aspecto que complica más el problema es la probabilidad de discutir información potencialmente discriminatoria. El candidato que se siente motivado para hablar de sí mismo podría mencionar voluntariamente hechos que el entrevistador no necesita o no desea conocer. Los candidatos que no fueron seleccionados por una compañía que utiliza este enfoque en sus entrevistas podrían alegar posteriormente en la corte que la razón para su fracaso en la obtención del puesto fue el uso de esta información por parte del empleador.

Entrevista estructurada

Entrevista estructurada:

Entrevista en la cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

En una **entrevista estructurada**, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular. Aunque históricamente las entrevistas han sido instrumentos de predicción muy deficientes en relación con el éxito en el trabajo, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

Una entrevista estructurada para un puesto de trabajo contiene por lo regular cuatro tipos de preguntas:

Preguntas situacionales, es decir, aquellas que plantean una situación típica de empleo para determinar cómo actuó el candidato en una situación similar.

Preguntas de conocimiento del puesto, aquellas que sondean los conocimientos del aspirante relacionados con el trabajo; estas preguntas pueden relacionarse con habilidades educacionales básicas o con complejas habilidades científicas o administrativas.

Preguntas de simulación de una muestra del trabajo, las cuales se relacionan con situaciones donde se requiere que el candidato responda preguntas relacionadas con la realización de una tarea.

Preguntas de requisitos del empleado, es decir, aquellas que tratan de determinar la disposición de un candidato a cumplir con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, el entrevistador puede preguntar si el aspirante estaría dispuesto a realizar trabajos repetitivos o a mudarse a otra ciudad.

Entrevistas conductuales

La investigación ha demostrado que las entrevistas tradicionales tienen cerca de un 14 por ciento de probabilidades de predecir el éxito en un puesto.⁴¹ Ante este bajo índice de éxito, las entrevistas conductuales se utilizan de manera creciente. Una **entrevista conductual** es de tipo estructurado; en ella se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión. Aunque una vez se usaron únicamente para puestos ejecutivos, las entrevistas conductuales son ahora también una técnica empleada con frecuencia para las posiciones de nivel más bajo. El supuesto de apoyo es que el comportamiento del pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro. La razón para el uso creciente de las entrevistas conductuales es que los métodos más antiguos han resultado ser instrumentos de predicción deficientes en relación con el éxito de un candidato. La premisa de que el comportamiento pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro evita tener que hacer juicios acerca de las personalidades de los candidatos y descarta las preguntas hipotéticas y de autoevaluación. En las entrevistas conductuales se hacen preguntas a los candidatos acerca de acontecimientos específicos en vez de pedirles simplemente que hablen de sí mismos.⁴² Se diseñan para probar las habilidades de los solicitantes para trabajar bajo presión y en colaboración con otros, así como para determinar si son capaces de resolver conflictos.⁴³

John Madigan, vicepresidente de recursos humanos de tecnología de la información en Hartford Financial Services Group Inc., asegura que una entrevista conductual revela un patrón de comportamiento. "En realidad preguntamos lo que hizo una persona en situaciones específicas", explica Madigan. "Los ejemplos concretos demostrarán la proclividad de un individuo al enfrentar esas situaciones y nos dan una mejor idea de esa persona y de cómo actuará probablemente en el puesto".⁴⁴ Los entrevistadores conductuales buscan tres cosas principales: una descripción de una situación desafiante, lo que el candidato hizo en relación con ésta y los resultados mensurables.

En una entrevista conductual, se seleccionan los comportamientos situacionales en función de su relevancia para el éxito del puesto. De acuerdo con esos comportamientos, se pregunta a los solicitantes cuál fue su desempeño en la situación descrita. Por ejemplo, al examinar conocimientos profesionales o técnicos, se podría pedir al candidato: "Describa una situación en la cual su experiencia haya marcado una diferencia significativa". O, si se trata de determinar el entusiasmo del candidato, la petición podría ser: "Describa un escenario en el cual usted haya sido responsable de motivar a otros". Las respuestas consideradas como puntos de comparación se obtienen a partir de los comportamientos de empleados exitosos y, de esta forma, se evalúan las respuestas del candidato. La respuesta de un candidato a una situación determinada ofrece indicios en relación con su potencial para el trabajo. En las entrevistas conductuales, los candidatos, quizá sin darse cuenta, revelan información acerca de sus actitudes, su inteligencia y su veracidad. La arrogancia, la falta de cooperación con los miembros del equipo y el enojo pueden manifestarse durante tal entrevista. Aunque algunos candidatos piensan que las entrevistas únicamente indagan acerca de sus habilidades técnicas, lo cierto es que también son una forma de conocerlos como personas. En un estudio realizado entre administradores encargados de contratar personal, la falta de las habilidades técnicas en los candidatos se reportó como la razón para el fracaso tan sólo en el

Entrevista conductual:

Entrevista estructurada en la cual se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión.

11 por ciento de los casos. En contraste, el 26 por ciento fracasó porque no fue capaz de aceptar la retroalimentación, el 23 por ciento porque no logró entender y manejar sus emociones, el 17 por ciento porque carecía de motivación para trabajar, y el 15 por ciento porque manifestó un temperamento inadecuado para el puesto.⁴⁵

Las preguntas que se hacen en las entrevistas para indagar el comportamiento de los candidatos son seguras desde el punto de vista legal, ya que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo. Asimismo, ya que tanto las preguntas como las respuestas están relacionadas con el desempeño del puesto, son más exactas para predecir si los candidatos tendrán éxito en el puesto en cuestión. Una característica positiva acerca de las entrevistas conductuales es su capacidad para usarse como un mecanismo de desempate. Esta técnica puede ayudar a seleccionar a aquel candidato que tenga más probabilidades de mostrar una actuación de excelencia en el puesto cuando varios candidatos parecen poseer habilidades, experiencia y cualidades similares. Responde a la pregunta que más interesa tanto el administrador contratante como al candidato: ¿Esta persona se ajusta al puesto?

Una dificultad con las entrevistas conductuales es que algunos de quienes buscan empleo ya tienen experiencia en el proceso. Un número creciente de candidatos, en especial los egresados de escuelas de negocios y de leyes, deliberadamente dan una falsa impresión de sí mismos durante la entrevista. Las historias que algunos de ellos narran en relación con quiénes son y lo que hicieron en situaciones de la vida real son pura ficción.

Métodos de entrevistas

Describir los diversos métodos de entrevistas y los problemas potenciales de éstas.

Las organizaciones realizan entrevistas de varias maneras. El nivel de la posición vacante y el mercado laboral determinan el enfoque más adecuado. A continuación se presenta una exposición de estos métodos.

Entrevista personal

En una entrevista de empleo típica, el candidato se reúne cara a cara con un entrevistador. Ya que la entrevista puede generar tensión en el candidato, reunirse a solas con el entrevistador con frecuencia es menos amenazante. El ambiente que propicia esta técnica facilita un intercambio eficaz de información.

Entrevista grupal

En una **entrevista grupal**, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque, aunque no excluye otros tipos de entrevistas, ofrece indicios de utilidad acerca de la capacidad interpersonal del candidato mientras participa en las discusiones de grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorra tiempo para los profesionales y ejecutivos que estén muy ocupados.

Entrevista de panel

En una **entrevista de panel**, varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo. Las compañías usan las entrevistas de panel para obtener puntos de vista múltiples, ya que en la actualidad hay muchas relaciones interfuncionales en el ámbito de trabajo de la empresa.⁴⁶ Una vez que una entrevista está completa, los miembros de la junta comparten su evaluación del candidato. La mayoría de quienes han recibido un título universitario están familiarizados con las entrevistas de panel, ya que se les pide que defiendan sus disertaciones a medida que sus profesores les hacen preguntas. En ocasiones algunos candidatos al doctorado comentan que deliberadamente el jurado se integró con profesores que tenían puntos de vista opuestos; esto dificulta las cosas para el alumno, quien tiene que "andar de puntillas" durante el examen para no ofender a ninguno de los miembros.

Entrevistas múltiples

En ocasiones los candidatos son entrevistados por los compañeros de trabajo, los subordinados y los supervisores. Las entrevistas múltiples no solamente conducen a mejores decisiones de contratación; también inician el proceso de transición. Amazon.com, IBM y Motorola hacen que los compañeros de trabajo realicen la entrevista, y obtienen éxito. Las

Entrevista grupal:

Reunión en la cual varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía.

Entrevista de panel:

Entrevista en la cual varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo.

empresas pequeñas también ven con buenos ojos este proceso de contratación. El beneficio es sustancial y da como resultado un grado más alto de aceptación de un candidato y un nivel más alto de retención. Este enfoque permite que la empresa obtenga una perspectiva más amplia del candidato. Por otra parte, el candidato tiene la oportunidad de aprender más acerca de la compañía a partir de una variedad de perspectivas. El resultado de este tipo de entrevista es un equipo más fuerte y cohesivo que comparte la cultura de la compañía y ayuda a asegurar la adaptación organizacional.

Presentación realista del puesto

Muchos candidatos tienen expectativas irreales acerca del trabajo y del empleador potencial. Esta percepción inexacta puede tener consecuencias negativas, y a menudo se ve alentada cuando los entrevistadores presentan panoramas falsos u optimistas acerca del puesto de trabajo y de la compañía. Esta práctica dificulta la ubicación de los individuos correctos en los puestos de trabajo. El problema se complica aún más cuando los candidatos exageran sus propias cualidades. Para corregir esta situación desde el lado del empleador, las empresas deben hacer una **presentación realista del puesto** exponiendo al candidato información del empleo tanto positiva como negativa de una manera imparcial. Esto debe hacerse por lo regular al principio del proceso de selección y, por supuesto, antes de que se haga una oferta de trabajo.

Una presentación realista transmite información acerca de las tareas que realizaría una persona y del comportamiento requerido para adaptarse a la cultura de la organización. También ayuda a los solicitantes a desarrollar una percepción más exacta del puesto de trabajo y de la empresa. La investigación ha demostrado que los empleadores que hacen presentaciones realistas y detalladas del puesto obtienen dos resultados: un menor número de empleados aceptan la oferta del empleo, y los candidatos que realmente aceptan la oferta tienen menos probabilidades de abandonar la empresa. Después de hacer una presentación realista, algunos candidatos abandonarán por su propia voluntad el proceso de selección, reduciendo así el número de candidatos no capacitados. Otra razón para describir con detalle los puestos es que la empresa se presenta como un empleador ético y franco.

Presentación realista del

puesto:

Método de exponer información del puesto de trabajo, tanto positiva como negativa, ante un candidato de una manera imparcial.

Problemas potenciales de las entrevistas

Los problemas potenciales que ponen en riesgo el éxito de las entrevistas de empleo se exponen a continuación. Después de estudiar esta información, se hace evidente que ser un buen entrevistador requiere de una cuidadosa atención a la tarea.

Preguntas inapropiadas

Aunque no hay preguntas ilegales, muchas de ellas son claramente inapropiadas. Cuando se hacen, las respuestas crean una responsabilidad legal para el empleador. La regla básica de una entrevista es la siguiente: "Haga tan sólo preguntas relacionadas con el trabajo".⁴⁷ Como vimos en el capítulo 3, los *Lineamientos uniformes* incluyen en la definición de prueba los "requisitos físicos, educativos y de experiencia laboral a partir de *entrevistas informales u ocasionales*". Puesto que la entrevista es una prueba, si aparece un efecto adverso, estará sujeta a los mismos requisitos de validez que cualquier otro paso en el proceso de selección. Simon Mitchell, director de D L L, una empresa de consultoría, advierte: "Es evidente que algunos administradores y profesionales de RH responsables del reclutamiento no han comprendido que examinar a los candidatos en relación con sus vidas privadas o sus puntos de vista personales no sólo es a todas luces inapropiado, sino que incluso los pone en riesgo de enfrentar problemas legales. Además, desperdician un tiempo valioso al recolectar información irrelevante y de poca ayuda".⁴⁸ En el caso de las entrevistas no estructuradas, esta restricción implica dificultades especiales. Históricamente, la entrevista ha sido más vulnerable a enfrentar cargos por discriminación que cualquier otra herramienta utilizada en el proceso de selección. Una regla sencilla rige a cualquier tipo de entrevistas: *todas las preguntas deben estar relacionadas con el trabajo*.

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades también plantea una advertencia a los entrevistadores. Los entrevistadores deben investigar acerca de las necesidades de adaptación razonables tan sólo en muy pocas situaciones. Por ejemplo, el tema es apropiado si el candidato se encuentra en una silla de ruedas o si tiene una discapacidad obvia que requerirá de ciertos cambios en el ambiente laboral. Además, el candidato debe revelar voluntariamente

una discapacidad o incluso solicitar una adaptación razonable. De otra forma, los empleadores deben abstener de mencionar el tema. En vez de ello, deben enmarcar las preguntas en términos del hecho de si los candidatos podrán desempeñar las funciones esenciales de los puestos que pretenden ocupar.

Juicios prematuros

La investigación sugiere que los entrevistadores hacen con frecuencia juicios acerca de los candidatos en los primeros minutos de la entrevista. Aparentemente, estos entrevistadores consideran que tienen la capacidad para determinar de inmediato si un candidato tendrá éxito o no. Cuando esto ocurre, no se considera una gran cantidad de información potencialmente valiosa. Incluso si un entrevistador observó durante una semana a un candidato, la muestra del comportamiento podría ser demasiado pequeña para juzgar en forma adecuada las cualidades de éste. Además, el comportamiento del candidato durante una entrevista rara vez es típico o natural, lo que dificulta la emisión de un juicio rápido.

Dominio del entrevistador

En las entrevistas exitosas, la información relevante debe fluir en ambas direcciones. Algunas veces, los entrevistadores inician la entrevista indicando a los candidatos las cualidades que buscan, y posteriormente se emocionan al escuchar a aquéllos repetir textualmente sus palabras. Otros entrevistadores hablan prácticamente durante toda la entrevista, ya sea para mostrarse orgullosos de los logros de su organización o para expresar frustraciones sobre sus propias dificultades. Después de dominar la reunión durante una hora o una cantidad de tiempo similar, estos entrevistadores se sienten bien acerca del candidato. Pero los entrevistadores deben aprender a ser buenos escuchas así como buenos proveedores de información.⁴⁹

Tolerancia de información no relacionada con el puesto de trabajo

Si un candidato, en forma voluntaria, empieza a dar información personal que no está relacionada con el puesto de trabajo, el entrevistador debe reencauzar la conversación. El entrevistador haría bien en empezar la entrevista expresando en forma tácita algo como "Esta decisión de selección se basará estrictamente en las cualidades para el puesto. No discutamos temas como religión, actividades sociales, origen nacional, género o situaciones familiares. Estamos decididamente interesados en usted. Sin embargo, estos factores no están relacionados con el trabajo y no se considerarán en nuestra decisión". Esto conduce a tomar mejores decisiones y, a la vez, disminuye la probabilidad de enfrentar cargos por discriminación.

Para que surja la información necesaria en cualquier tipo de entrevista, el entrevistador debe crear un clima que motive al candidato a hablar con libertad. Sin embargo, la conversación no debe volverse demasiado casual. Aunque entablar pláticas amistosas con los candidatos es placentero, en nuestra conflictiva sociedad es algo peligroso para el entrevistador. Preguntar a una mujer acerca de sus hijos, sin que ello tenga nada que ver con el puesto de trabajo, sería inapropiado.

Efecto de contraste

Es probable que surja un error de juicio cuando, por ejemplo, un entrevistador se reúne con varios candidatos deficientemente capacitados y después entrevista a un candidato con mediana capacitación. En comparación, este último parecerá mejor calificado de lo que realmente está. También puede ocurrir lo opuesto. Suponga que después de entrevistar a un candidato claramente sobresaliente, se presenta un candidato muy bueno. Este último corre el riesgo de no ser considerado en caso de que el primero rechace la oferta de trabajo.

Falta de capacitación

Cualquier persona que haya realizado alguna vez una entrevista se habrá dado cuenta de que es mucho más que sostener una conversación con alguien. El entrevistador está tratando de obtener indicios en relación con la manera en la que el candidato responde a las

preguntas relacionadas con el trabajo. Debería haber una razón para cada pregunta planteada. Por ejemplo, suponga que se dice al candidato: “Cuénteme de usted mismo”. Un entrevistador capacitado hace esta pregunta para determinar si las experiencias de vida del candidato lo califican para el puesto, y no para saber si el sujeto tenía un perrito llamado Moe cuando tenía cinco años. Los entrevistadores deben estar capacitados de manera que al hacer cada pregunta, tengan un propósito relacionado con el puesto de trabajo. Cuando se considera el costo de tomar decisiones de selección deficientes, el gasto de capacitar a los empleados para que mejoren sus habilidades como entrevistadores se justifica fácilmente.

Comunicación no verbal

El *lenguaje corporal* es un método de comunicación no verbal en el cual las acciones físicas como los movimientos, los gestos y las expresiones faciales transmiten pensamientos y emociones. El entrevistador está tratando de observar las señales no verbales del candidato. Al mismo tiempo, los candidatos también reciben las señales no verbales del entrevistador. Por consiguiente, los entrevistadores deben hacer un esfuerzo consciente para visualizarse a sí mismos como lo hacen los candidatos para evitar la emisión de señales no verbales inapropiadas o no deliberadas. La investigación ha demostrado que el 90 por ciento de las primeras impresiones se basan en la comunicación no verbal y tan sólo el 10 por ciento en mensajes verbales.⁵⁰ Es importante que el entrevistador esté consciente de su comunicación no verbal.

Conclusión de la entrevista

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha contestado las preguntas del candidato, entonces es momento de concluir la entrevista. La administración debe determinar entonces si el candidato es adecuado para el puesto y para la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si no parece haber acoplamiento, el candidato deja de ser considerado. Al concluir la entrevista, el entrevistador debe decir al candidato que pronto será notificado de la decisión de selección. El cumplimiento de esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el candidato. En el capítulo 1, hablamos de la imagen corporativa de los empleadores. Un aspecto de tal imagen es que el entrevistado salga de la entrevista con un sentimiento positivo acerca de la compañía. La experiencia de la entrevista debe dejar al entrevistado sintiéndose valorado y respetado, independientemente de que se le haga o no una oferta de trabajo.⁵¹

Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes

Explicar en qué consiste la investigación previa al empleo (incluyendo la verificación de los antecedentes y de las referencias), la contratación negligente y la negligencia al dar referencias.

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados.⁵² Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados. Ahora es el momento de determinar la exactitud de la información presentada o de determinar si no se presentó alguna información vital. De acuerdo con un estudio realizado por la SHRM, el 96 por ciento de los administradores de RH realizan algún tipo de investigación de los antecedentes de los candidatos, lo cual representa un incremento con respecto al 66 por ciento de hace 10 años.⁵³ Las razones para abandonar los empleos o para las interrupciones en el empleo pueden ser astutamente disfrazadas con la finalidad de presentar una trayectoria laboral que no refleja un panorama completo o exacto. Las cartas de recomendación de compañías que ya no existen y las diferencias entre el currículum y la solicitud de empleo llenada dan una señal de alerta.⁵⁴ Barry Nadell, presidente de InfoLink Screening Services Inc., señala que su compañía revisó miles de solicitudes por encargo de diversos empleadores en distintas industrias y encontró que el 8.4 por ciento de los candidatos tenían algún tipo de antecedentes penales.⁵⁵

Las investigaciones de los antecedentes implican la obtención de datos a partir de varias fuentes, incluyendo empleadores anteriores, asociados de los negocios, burós de crédito,

agencias del gobierno e instituciones académicas, y se han vuelto cada vez más importantes. El análisis de las huellas digitales se están volviendo una parte más común de las verificaciones, especialmente para las compañías que emplean a individuos a cargo de la seguridad de un sitio de trabajo (como aeropuertos, instituciones financieras, hospitales, escuelas y establecimientos de juegos) o cuyas actividades impliquen el manejo de materiales peligrosos.⁵⁶ Por lo regular, una tercera parte realiza una investigación de antecedentes eficaz y amplia e incluye el examen y la verificación de los siguientes elementos:

- Empleo anterior
- Educación
- Referencias personales
- Antecedentes penales
- Récord de manejo
- Litigios civiles
- Historia de remuneración de los empleados
- Historial crediticio
- Número de registro de seguridad social

El número de compañías que realizan verificaciones de crédito ha aumentado al 35 por ciento, por encima del 19 por ciento registrado en 1996.⁵⁷ Además, cada vez con mayor frecuencia, las compañías también recopilan información acerca del modo de vida del candidato y de su carácter.⁵⁸ Sin embargo, también existen otras razones fundamentales. Por ejemplo, en una encuesta sobre administración de la seguridad, cuando se preguntó a los directivos cuál era la mejor manera de evitar los robos internos, la revisión de los antecedentes se identificó como la principal medida preventiva.⁵⁹ La intensidad de las investigaciones de los antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto en cuestión y de su relación con los clientes.⁶⁰ Para tener seguridad legal, los empleadores deben pedir a los candidatos que firmen una exoneración de responsabilidad que permita realizar una investigación de sus antecedentes. Una exoneración de responsabilidad amplia es una declaración que por lo regular se incluye dentro de la forma de solicitud de empleo y que libera a los empleadores, a los negocios que dan referencias y a otros de toda responsabilidad. Dicha exoneración también autoriza a realizar verificaciones de posibles juicios en las cortes y a verificar la trayectoria educativa del candidato y otras acreditaciones. Esta cláusula se incluye por lo regular en la forma de solicitud de empleo.

Rich Zuckennan, un socio de Lamb & Bamosky, quien preside la sección jurídica laboral de la New York State Bar Association, explica: "El costo de una verificación de los antecedentes ha disminuido en relación con el pasado. Las bases de datos se han estandarizado. Las compañías que hacen verificaciones de antecedentes saben dónde buscar". Las investigaciones que antes costaban cientos de dólares ahora apenas rebasan los \$100.⁶¹ Esas investigaciones abarcan desde la verificación de currículos y grados universitarios hasta la verificación de empleos anteriores y, de manera muy importante, la búsqueda de antecedentes penales.

Las computadoras han hecho que la verificación de antecedentes sea mucho más fácil. Las verificaciones relacionadas con el nombre, el número de seguridad social y la fecha de nacimiento se realizan en segundos. Las indagaciones sobre antecedentes penales o una verificación que se relacione con el medio ambiente internacional toman un par de días. Pero como justifica Dawn Murphy, gerente de administración de integración de Continental Airlines con base en Houston: "Es muy cómodo. No tengo que perder el tiempo en el teléfono".⁶² Sin importar cómo se lleven a cabo, las investigaciones de los antecedentes se han vuelto cada vez más importantes para tomar decisiones sólidas de selección y para evitar cargos derivados de contrataciones negligentes (de lo cual hablaremos a continuación).

El Congreso de Estados Unidos impuso un obstáculo para los empleadores cuando reformó la Ley Federal de Información Crediticia Justa (*Fair Credit Reporting Act*, FCRA). Esta reforma de 1997 establece nuevas obligaciones para los empleadores que usen cierta información sacada a la luz a través de investigaciones de antecedentes. La ley establece ciertas obligaciones de los empleadores cuando éstos usan reportes de consumidores que contienen información acerca de las características personales y de crédito de un individuo, de su carácter, reputación general y estilo de vida. La FCRA protege únicamente los reportes elaborados por una agencia de reportes de consumidores como el buró de crédito.

Verificación de referencias:

Información proveniente de individuos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.

Investigación previa al empleo: Verificación de referencias

Las **verificaciones de referencias** son validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud. Son una valiosa fuente de información para complementar las investigaciones de los antecedentes. Con frecuencia se pide a los candidatos que den los nombres de varias personas que puedan brindar información adicional acerca de ellos. Un posible defecto de la verificación de referencias es que prácticamente todo mundo puede nombrar tres o cuatro individuos que estén dispuestos a hacer declaraciones favorables acerca de ellos. Aun así, existe una evidencia anecdótica que afirma que las referencias personales no siempre dan información favorable. Esas personas no necesariamente están dispuestas a disfrazar la verdad a favor del candidato al empleo.

Un problema relacionado con la obtención de información a partir de empleadores anteriores es su renuencia general a revelar tales datos. La Ley de Privacidad de 1974, aunque se limita al sector público, ofrece una razón fundamental para esta indecisión. Los empleadores y los empleados del sector privado se han vuelto muy sensibles al asunto de la privacidad. Hay dos escuelas de pensamiento en relación con el suministro de información acerca de ex empleados. Una indica "No les digas nada". La otra sostiene que "la honestidad es la mejor política". En el enfoque más conservador, el empleador por lo general da tan sólo datos básicos como el nombre, el título del puesto y las fechas de empleo.⁶³ El enfoque de la honestidad se basa en la realidad de que los hechos que se informan con honestidad o las opiniones francas constituyen una defensa legal sólida. Cuando los empleadores anteriores están renuentes a dar cualquier información acerca de un candidato a un puesto de trabajo, tanto el empleador potencial como el candidato están en desventaja. Aparece inmediatamente una señal de alerta cuando un empleador anterior se rehúsa a hablar de alguien que fue su empleado. En el caso de las compañías que dan libremente información acerca de ex empleados, las preguntas acerca de la integridad del candidato y de su carácter son apropiadas. Es de utilidad saber por qué esa persona abandonó el trabajo. Si la respuesta difiere de la respuesta que dio el candidato, eso constituye definitivamente una señal de alerta.

La cantidad de protección que se brinda a quienes dan referencias varía considerablemente. Las leyes de muchos estados y jurisdicciones protegen a los empleadores contra responsabilidades por daños causados a un ex empleado por el contenido de una referencia de trabajo. La intención de esta legislación es hacer más fácil que los empleadores den y reciban información significativa. Un empleador de Texas puede hablar a un reclutador acerca del desempeño en el trabajo, la asistencia, las actitudes, el esfuerzo, los conocimientos, el comportamiento y las habilidades de un ex empleado.⁶⁴ Sin embargo, sigue habiendo un tuteo por parte de las empresas para tomar ventaja de esto. Aunque las leyes de protección existen, aparentemente hay una actitud de "espere y vea" entre algunos empleadores. Probablemente se requerirán algunos litigios y disposiciones de las cortes antes de que los empleadores comprendan totalmente las leyes y tengan confianza en ellas.

Verificaciones continuas de antecedentes

Las verificaciones continuas de los antecedentes de los empleados ya no son únicamente un preámbulo para otorgar un empleo. Las técnicas y las actitudes en que se basan las compañías para mantener una fuerza de trabajo que se atenga a las leyes están en proceso de actualización para satisfacer los requisitos del mundo real. En ciertas industrias, como la banca y la de cuidados de la salud, los empleadores están obligados por ley a investigar en forma rutinaria los antecedentes penales de los empleados.⁶⁵ Sin embargo, pocos empleadores investigan a sus empleados sobre una base continua.⁶⁶ Tal vez suponen que si un empleado no se involucró en ninguna actividad ilícita antes de la contratación, tampoco lo hará en el futuro. Sin embargo, los individuos y los acontecimientos siempre están cambiando. Por ejemplo, los problemas financieros, un fracaso matrimonial o una crisis médica pueden llevar al borde del abismo a una persona con un historial limpio.⁶⁷

Se estima que cada año uno o dos de cada 1,000 empleados actuales inician un historial delictivo. En ciertas industrias, como el transporte, los cuidados de la salud y los servicios financieros, contratar a un ex convicto puede ser desastroso. Ya que tan sólo el 5 por ciento de las condenas conducen a la privación de la libertad, es probable que el empleador no se entere nunca de una condena, a menos que haya una verificación continua de los antecedentes.⁶⁸ En un sistema de hospitales de Estados Unidos, se verificaron de nueva cuenta los antecedentes

de 12,000 empleados y se descubrieron 74 infracciones delictivas que ocurrieron después de que esos empleados fueron contratados. Algunos de los delitos incluyeron agresiones con lesiones, violación, robo mayor, falsificación, distribución de drogas, manejo de un vehículo bajo la influencia de sustancias tóxicas, prostitución y fraude.⁶⁹ En una compañía financiera donde los empleados tenían acceso a información delicada de los clientes, se descubrieron 160 condenas posteriores a la contratación.⁷⁰

Incluso hay casos de directores ejecutivos de grandes corporaciones que han presentado acreditaciones falsas. James Minder, presidente del consejo de administración de la compañía matriz de Smith & Wesson, el segundo productor más grande de revólveres en Estados Unidos, renunció bajo presiones después de que se descubrió que había pasado 15 años en las prisiones de Michigan por una sucesión de robos armados y un intento de fuga de la prisión.⁷¹ El director ejecutivo de RadioShack David Edmondson dimitió después de que se demostró que había falsificado sus documentos de estudios. RadioShack había verificado los antecedentes de Edmondson cuando fue contratado como vicepresidente, pero no verificó sus títulos universitarios. Joseph McCool, editor de contribución de ExecuNet, un recurso en línea para los reclutadores, advierte: "El error real que cometió RadioShack fue no hacer otra verificación de antecedentes de Edmondson antes de promoverlo al puesto de director ejecutivo. Al igual que muchos empleadores, RadioShack tan sólo incorporó la verificación de antecedentes en su reclutamiento, pero no el proceso de administración del talento". En la actualidad, se requiere que todos los administradores de alto nivel de RadioShack verifiquen su formación académica.⁷²

Contrataciones negligentes

Contratación negligente:

Responsabilidad en la que incurre una compañía cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños.

Una **contratación negligente** es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños.⁷³ El caso típico de una contratación negligente se presenta cuando la persona contratada, de manera deliberada, inflige daños, como fraude, robo o agresión física, o interfiere con las relaciones contractuales.⁷⁴ Lester Rosen, abogado y presidente de Employment Screening Resources, asegura: "El número de reclamaciones derivadas de una contratación negligente va en ascenso dentro de los litigios laborales. También es probable que el número aumente aún más conforme la verificación de antecedentes penales se vuelva más fácil".⁷⁵

Una investigación razonable varía de acuerdo con la naturaleza del puesto de trabajo. El riesgo de daños a terceros, por ejemplo, requiere de un estándar más alto de precauciones cuando se contrata al conductor de un taxi en comparación con un cajero bancario. El conductor del taxi está solo y tiene el control de su cliente durante el tiempo que éste permanece en el auto. No sucede lo mismo en el caso de los cajeros bancarios. Los empleadores que operan empresas de servicios para el hogar, centros de cuidados diarios y de cuidados de la salud en el hogar enfrentan riesgos especiales al contratar personal que tendrá que conducir vehículos de la compañía, visitar clientes, manejar dinero o trabajar con niños o con personas ancianas o discapacitadas. La consideración fundamental al juzgar una situación de contratación negligente es si el daño era previsible al momento de contratar al empleado. Es imperativo que los administradores realicen investigaciones meticulosas de los antecedentes de todos los empleados en prospecto. Las organizaciones contratantes no pueden evitar la posibilidad de una acción legal. Sin embargo, el seguimiento de sólidos procedimientos de selección y el mantenimiento de expedientes de las investigaciones darán un buen apoyo y se consideran una buena inversión.

Ha habido casos en los cuales un empleador no hizo una verificación de antecedentes y el candidato resultó ser un delincuente sexual registrado. Craig R. Annunziata, un abogado de empleadores de Fisher & Phillips L.L.P. en Chicago, advierte: "Ya se imaginará usted lo que un jurado haría con eso".⁷⁶ La multa promedio para los casos de contrataciones negligentes es de \$1.6 millones⁷⁷ y, además, es probable que ésta se ratifique en caso de apelación. Ilustremos el problema: un empleador de una compañía de cuidados de la salud contrató a un candidato masculino como asesor de un programa de cuidados de la salud en el hogar operado por una asociación de enfermeros visitantes. Poco tiempo después de haber sido asignado a la casa de un parapléjico, el empleado asesinó al paciente para robarle. Al iniciarse la investigación criminalística, se descubrió que el individuo mintió acerca de su antiguo trabajo y que afirmó falsamente no tener antecedentes penales; además, aseguró tener un grado de enfermero y una licencia para ejercer la profesión cuando esto no era verdad. Una verificación acerca de cualquiera de estas afirmaciones hubiera descalificado a la persona para el empleo. En la corte, la organización de cuidados de la salud trató de defen-

derse aduciendo que no era una práctica habitual realizar investigaciones profundas de antecedentes porque era demasiado costoso. El jurado no se impresionó por esto y el fallo impuso una multa de \$26.5 millones.⁷⁸

Negligencia al dar referencias

Negligencia al dar referencias:

Responsabilidad en la que pueden incurrir los empleadores al no hacer una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

La **negligencia al dar referencias** es la responsabilidad en la que pueden incurrir los empleadores al no hacer una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

Los ejemplos de negligencia al dar referencias son demasiado numerosos. Charles Cullen, un enfermero en Pennsylvania y Nueva Jersey, fue capaz de desplazarse de un hospital a otro, matando intencionalmente a varios pacientes en cada uno. Trabajó en 10 hospitales diferentes en Nueva Jersey y Pennsylvania durante un periodo de 16 años, a pesar del hecho de que en siete de esos hospitales fue sometido a investigación, despedido u obligado a renunciar. Aparentemente, ninguna de esas instituciones dio una mala referencia de Cullen, ni tampoco advirtió a otros hospitales que había problemas graves con él.⁷⁹

Decisión de selección

Describir las decisiones de selección, los exámenes médicos y las notificaciones a los candidatos.

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa. La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas.⁸⁰ Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual. Jim Kutz, director de reclutamiento de tecnología de la información en Capital One Financial Corporation, explica: "Con frecuencia no solamente contemplamos lo que la persona puede hacer ahora, sino lo que puede hacer en el siguiente puesto de trabajo".⁸¹

Por lo regular, quien hace la selección final es el administrador que será responsable por la actuación del nuevo empleado, especialmente en el caso de las posiciones de nivel más alto. Al tomar esta decisión, el administrador revisará los resultados de los métodos de selección usados. Es posible que no todos se ponderen de la misma manera. La pregunta clave en este momento es: "¿Qué datos son los mejores instrumentos de predicción del éxito en el puesto de trabajo?". Para cada empresa o grupo de puestos de trabajo, el método de selección óptimo puede ser diferente.

En el competitivo mercado laboral de la actualidad, la decisión de un candidato de unirse a otra organización tal vez no marque el fin de las pláticas con su compañía actual. En ocasiones un candidato contratado se quedará con su empleador actual después de que éste le haga una contraoferta. Para contrarrestar la eficacia de las contraofertas, los expertos en RH sugieren mantenerse en contacto con el candidato "para dar continuidad a la calidad" después de que haya aceptado el puesto de trabajo. Se deben hacer llamadas telefónicas cada cuatro días hasta que el candidato se presente, sobre todo si usted considera que el candidato tiene el riesgo de permanecer con la empresa anterior.⁸²

CIAS E
IONES

Contratación temporal de ejecutivos

El **reclutamiento y la contratación** de ejecutivos sobre una base temporal se han convertido cada vez más en una práctica habitual en algunas compañías.⁸³ Los individuos que han demostrado su capacidad como administradores de alto nivel están ingresando a esta nueva arena. Contratar a un ejecutivo interino es un enfoque táctico que se usa algunas veces para operar un departamento, una división o incluso toda una compañía. En la actualidad, con frecuencia las organizaciones conciben la contratación de un nuevo ejecutivo como una actividad dividida en dos partes.

La compañía inicia el proceso de búsqueda del ejecutivo de la manera tradicional, lo cual tal vez requiera de un periodo largo. Simultáneamente, se contrata a un ejecutivo temporal para que cubra la posición durante el tiempo que la compañía estará buscando al nuevo director ejecutivo.⁸⁴ Mike Braun, director ejecutivo de Interim CEO Network con sede en Palo Alto, California, pone a la disposición de las compañías directores ejecutivos temporales, principalmente en industrias de alta tecnología, mientras la empresa realiza la búsqueda de un ejecutivo. “La decisión de elegir director ejecutivo es tan importante que el proceso normal de selección puede requerir de seis meses a un año para darse por terminado”, afirma Braun. “Pero podemos conseguir un director ejecutivo interino experimentado para la empresa en un plazo de cuatro o cinco semanas”. La remuneración de los ejecutivos temporales es por lo regular del 15 al 20 por ciento por arriba de lo que ganará el nuevo director ejecutivo.⁸⁵ Además, la investigación indica que los directores ejecutivos interinos ocupan el cargo durante un tiempo promedio de 5.3 meses.⁸⁶

Los ejecutivos temporales parecen estar mejorando en el desafío intelectual y en la flexibilidad que ofrecen. Son perfectos para administrar proyectos grandes y para cubrir las licencias de ausencia y las vacantes repentinas. El presidente y socio consultor de Norelli Group con sede en Charlotte, North Carolina, sostiene: “Las compañías que necesitan una rápida infusión de pensamiento transformador bien pueden quedar satisfechas al contratar a un director ejecutivo para que actúe como agente de cambio. Un director ejecutivo interino debe ser capaz de evaluar una situación con rapidez, generar un consenso alrededor de una solución, ganar credibilidad e implantar los cambios necesarios”.⁸⁷

En muchos casos, las asignaciones de los ejecutivos temporales se vuelven un ejercicio del tipo “prueba antes de que compres” tanto para el ejecutivo temporal como para la compañía.⁸⁸ Mike Braun agrega: “Cerca del 40 por ciento de nuestras colocaciones se convierten en contrataciones permanentes”.⁸⁹ Por ejemplo, Carl Camden de Kelly Services tuvo un desempeño tan bueno como ejecutivo temporal que finalmente obtuvo el puesto en forma definitiva.⁹⁰ Otra ventaja de los ejecutivos temporales es que no tienen que participar en las contiendas políticas internas que se libran por lo regular en una organización.

¿Cuál es la forma exacta en la que una empresa encuentra un ejecutivo interino? Roger Sweeney, director ejecutivo, explica: “Las organizaciones de búsqueda, como ReefPoint LLP, actúan como intermediarios entre los clientes y los ejecutivos interinos tanto al nivel más alto como al nivel intermedio”. ReefPoint tiene una reserva de cerca de 150 administradores de alto nivel “que conforman el grupo que remitimos a las empresas”, afirma Sweeney. “Hemos trabajado con ellos en el pasado. Tenemos una base de datos de varios miles de ejecutivos interesados en hacer este trabajo”.⁹¹ Otra fuente de ejecutivos interinos es Turnaround Management Association (TMA) con 7,800 miembros. Su especialidad son las organizaciones no lucrativas con problemas financieros. Linda Delgadillo, directora ejecutiva de TMA, señala: “Eso significa que serán contratados por la administración o por el consejo de administración de esa compañía para iniciar el análisis del problema y para operar la empresa con miras a estabilizarla y, en última instancia, hacer los arreglos necesarios”.⁹²

Examen médico

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA) no prohíbe los exámenes médicos previos al empleo. Sin embargo, sí determina el momento en el cual pueden administrarse durante el proceso de selección. La Ley ADA afirma de manera explícita que todos los exámenes deben ser directamente relevantes para los requisitos del puesto de trabajo y que una empresa no puede ordenar un examen médico sino hasta que el candidato haya recibido una oferta de empleo.⁹³ Por lo general, una oferta de trabajo depende del hecho de que el candidato pase este examen. El propósito básico del examen médico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. Los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Los *Lineamientos uniformes* afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa.

Notificación a los candidatos

La administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier demora también podría dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, ya que los mejores prospectos con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

Los empleadores pueden rechazar a los candidatos en cualquier momento durante el proceso de selección. La investigación indica que la mayoría de las personas logran aceptar que perdieron si el proceso fue justo. Sin embargo, surgirán problemas cuando el proceso de selección parece poco objetivo. Por eso es importante que las compañías desarrollen y usen herramientas de selección racionales. Las restricciones de tiempo impiden que las empresas pasen demasiado tiempo explicando una decisión a un candidato que no tuvo éxito. Si el individuo rechazado fue un candidato interno, es recomendable que los administradores lo visiten o le hagan una llamada personal.⁹⁴ Una carta de rechazo es el método más probable. Una carta con un toque personal ayuda a reducir el estigma del rechazo y evita que el candidato tenga un sentimiento negativo hacia la compañía. Es posible que una carta impersonal tenga el efecto opuesto. Lo mejor que puede hacer una organización es tomar decisiones de selección de una manera objetiva. Es de esperar que la mayoría de los individuos que no obtuvieron éxito, con el tiempo, logren aceptar el hecho.

4

Describir un sistema de seguimiento de los candidatos.

Sistema de seguimiento de los candidatos (SSC):

Aplicaciones de programas de cómputo diseñadas para ayudar a una empresa a seleccionar a los empleados con más eficacia.

Sistema de seguimiento de los candidatos

Un **sistema de seguimiento de los candidatos (SSC)** consiste en una serie de aplicaciones de programas de cómputo diseñadas para ayudar a una empresa a seleccionar a los empleados con más eficacia. Los SSC actuales permiten que el área de RH y los administradores de línea vigilen la totalidad del proceso de selección. Con frecuencia las funciones de estos sistemas incluyen la revisión de currículos y la identificación de candidatos capacitados, la realización de pruebas de personalidad y de habilidades, y la verificación de los antecedentes.⁹⁵ Tales sistemas permiten a las compañías compilar electrónicamente las solicitudes de empleo, para clasificar con mayor rapidez a los candidatos, programar entrevistas y organizar las nuevas contrataciones. Se puede usar un SSC para anunciar aperturas de puestos en un sitio Web corporativo o en una pizarra de puestos de empleo y para generar solicitudes de entrevistas con los candidatos potenciales por correo electrónico. Otras características incluyen el seguimiento individual de los candidatos, el seguimiento de las solicitudes, la clasificación automatizada de currículos, formas personalizadas de alimentación de datos, preguntas de preselección y el seguimiento de respuestas; algunos ofrecen características multilingües. En la mayoría de los casos, la meta no es sólo reducir los costos, sino también acelerar el proceso de contratación y encontrar a quienes puedan adaptarse al perfil de éxito de una organización. Los SSC están en proceso de mejora continua para hacer a los reclutadores más eficientes y para extender las fuentes de abastecimiento hacia el mercado global. Los encargados de desarrollar los sistemas de seguimiento de los candidatos ahora están concentrando sus esfuerzos en el desarrollo de métricas para la calidad de las contrataciones (que describimos en el capítulo 1).⁹⁶ Los proveedores líderes de programas de SSC incluyen a Recrutimax, Taleo y Kenexa.⁹⁷

Explicar la métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y la selección.

Métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y selección

Las métricas que están disponibles para evaluar la eficacia del área de RH son numerosas, y es posible generar un amplio conjunto de éstas para evaluar los elementos del proceso de reclutamiento y de selección. Esta sección describe algunas de esas métricas. En el capítulo anterior se expuso el mérito de acoplar las fuentes y los métodos del reclutamiento. Se supuso que, para cada puesto dentro de la organización, había una fuente óptima de candidatos y un método para reclutarlos. Un tema subyacente en relación con el acoplamiento de las fuentes y de los métodos es el de una métrica que permita determinar la calidad de las contrataciones.⁹⁸

Tasa de rotación

Anteriormente hablamos del alto costo de reemplazar a un empleado. La *tasa de rotación* es el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año. Por ejemplo, si una compañía tiene 200 empleados y contrata a 200 trabajadores durante el año, se tendrá entonces una tasa de rotación del 100 por ciento. Como cabe esperar, una tasa de 100 por ciento es muy costosa para la organización y es necesario encontrar formas de reducirla.⁹⁹

Costos de reclutamiento

Al determinar los costos de reclutamiento por contratación, se debe calcular primero el gasto total de reclutamiento. Posteriormente, se determina el costo por contratación dividiendo el gasto del reclutamiento entre el número de empleados contratados. Como es

natural, la dificultad asociada con esta medición está en determinar los costos exactos que se deberán considerar como gastos de reclutamiento. Es conveniente que una empresa determine un costo por contratación como punto de referencia para compararlo con el costo específico para la compañía.

Tasa de selección

El número de candidatos contratados a partir de un grupo de candidatos y expresado como un porcentaje es la *tasa de selección*. Desde luego, la tasa de selección se ve afectada por las condiciones de la economía. Además, la validez del proceso de selección (de la cual hablamos anteriormente) tendrá un efecto sobre la tasa de selección.

Tasa de aceptación

Cuando se hace una oferta de trabajo es porque la empresa ha confirmado que ese candidato satisface los requisitos del puesto. La *tasa de aceptación* es el número de candidatos que aceptaron el puesto dividido entre el número de candidatos a los cuales se ofreció dicho puesto. Si esta tasa es inusualmente baja, sería aconsejable determinar la razón por la cual los candidatos rechazan los puestos. Una baja tasa de aceptación aumenta los costos del reclutamiento.

Tasa de rendimiento

El proceso de selección se puede visualizar estableciendo una analogía con un embudo, ya que el número de candidatos disponibles en cada etapa del proceso de selección se reduce cada vez más. Una *tasa de rendimiento* es el porcentaje de candidatos provenientes de una fuente y un método en particular que logran llegar a la siguiente etapa del proceso de selección. Por ejemplo, si 100 candidatos presentaron su currículum a través del sitio Web de la empresa y tan sólo se ofreció una entrevista a 25 de ellos, la tasa de rendimiento del sitio Web para suministrar candidatos será del 25 por ciento. Cada método de reclutamiento debe analizarse de una manera similar.

Razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento

Aunque no es un proceso sencillo, las compañías están empezando a establecer métricas para ayudarse a evaluar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos del proceso de reclutamiento y selección. Gerry Crispin, un directivo de la firma internacional de dotación de personal MMC Group, plantea lo siguiente: "Pienso que uno de los principales problemas a los que se enfrenta la mayoría de las corporaciones es definir qué es lo que realmente significa la calidad. La calidad es una medida que responde la pregunta '¿Realmente conseguí lo que quería?'"¹⁰⁰ Cada organización debe mantener registros de empleo y efectuar sus propias investigaciones para determinar qué fuentes y métodos de reclutamiento son más convenientes en varias circunstancias. Para cada método, existe un costo asociado. Asimismo, para cada método, debe haber un beneficio asociado.

Con el tiempo es posible determinar la eficacia de cada fuente y método de reclutamiento. La compañía tiene información sobre los individuos basada en criterios como evaluaciones del desempeño, rotación, récord de seguridad, costo de capacitación y permanencia en el empleo, por mencionar tan sólo algunos. Es posible desarrollar modelos matemáticos para identificar qué fuentes y métodos de reclutamiento producen los mejores candidatos en términos tanto de calidad como de cantidad. Por ejemplo, tal vez se determine que los graduados de ciertas universidades se convierten en empleados de mejor calidad. Las posibilidades son ilimitadas.

Tiempo requerido para la contratación

El tiempo requerido para ocupar un puesto de trabajo vacante es de gran importancia por varias razones. Primero, si la posición no ha sido ocupada, otros deben suplir la deficiencia o, de lo contrario, la productividad disminuirá. Además, cuanto más tiempo se necesite para ocupar una posición, más probable será que los candidatos deseables estén fuera del mercado. Si el proceso se prolonga demasiado, los mejores candidatos estarán trabajando para otro empleador más eficiente. Como afirma el dueño de una empresa de Atlanta: "Si uno no está listo para hacer un juicio y hacer una oferta de trabajo a un buen prospecto dentro de 24 horas, los candidatos ya no estarán disponibles. Se habrán ido con el siguiente empleador que haya logrado tomar una decisión."¹⁰¹ Esta urgencia extrema obviamente no se presenta en todas las situaciones. Sin embargo, el argumento está bien establecido.

Es conveniente llevar registros en relación con el tiempo promedio necesario para ocupar una posición con base en el método de reclutamiento usado. Por ejemplo, ¿el reclutamiento por Internet genera contrataciones más rápidas que las agencias de empleo? O ¿el sitio Web de la empresa toma demasiado tiempo para movilizar a los candidatos a través del proceso de selección?

PERSPECTIVA GLOBAL

Cambio de guardia: ¿Avanzarán los nuevos expatriados?

Una nueva generación de expatriados está evolucionando para los siempre crecientes mercados de China y de India. Estos ejecutivos que se desempeñan en el mercado global están ocupados buscando talento local, al tiempo que se adaptan a una cultura muy diferente. El mercado en el que se encuentran está creciendo a pasos agigantados, lo cual es vital para el futuro de su empresa. Cuando regresen a Estados Unidos, las oportunidades abundarán para ellos, tal vez incluso en la oficina de la esquina. Muchas empresas de Estados Unidos se están precipitando a los mercados de China e India, mandando a su mejor gente para que esté a cargo del negocio. Ha habido una gran expansión de la población de expatriados de Estados Unidos en los últimos cinco años.¹⁰²

Ron Leonhardt, de 41 años de edad, director de recursos humanos de Target en aquella región, afirma: “Todo mundo habla acerca de poblaciones enormes, pero en realidad existe tan sólo un pequeño número de personas capacitadas para los puestos que se necesitan, y todas las compañías luchan por incorporarlos a sus filas”. Él está a cargo de muchos de los 500 trabajadores en las operaciones de Target en seis ciudades chinas y de 1,200 empleados pertenecientes a las áreas de tecnología de la información, creatividad y finanzas en India. Target no tiene tiendas en esos países, y por lo tanto Leonhardt no puede basarse en la marca de Target para atraer a los candidatos. El ejecutivo explica: “Estamos compitiendo contra IBM, Dell y otras marcas que ya son enormes ahí. Todos quieren mostrar a sus familias que trabajan para una gran empresa”. Leonhardt compensa este hecho al mostrarles la categoría de Target en la revista Fortune 500.¹⁰³

Reclutar personal en India es sumamente difícil y agotador. Los candidatos pueden recibir docenas de ofertas y aceptarlas todas. Luego, se presentan a aquella que les atrae más. En ocasiones, el 30 por ciento de los candidatos que aceptan trabajos no se presentan a trabajar el primer día. Leonhardt explica: “Esto es muy frustrante, como ustedes se podrán imaginar”. Para fomentar tasas de colocación más altas, se ofrecen recompensas a los empleados recientemente contratados, las cuales incluyen llamadas de los ejecutivos e incluso pequeños regalos para sus familiares, como una versión de peluche de la mascota de la empresa, un perrito. Algunos empleadores hacen que los padres del personal contratado vuelen a las oficinas centrales con propósitos de visitas. La forma de competir de Target es ofrecer seguros de salud a los padres de los empleados.¹⁰⁴

Es importante seleccionar al expatriado correcto para que administre una empresa en China o en India, y el proceso de investigación es vital. Umesh Ramakrishnan de la empresa CTPartners, con sede en Nueva York, afirma: “Las compañías solían pensar que quienquiera que hubiera tenido éxito aquí tendría éxito en cualquier otra parte, así que enviaban a esa persona. Sin embargo, eso ya no sucede”. El proceso de selección implica la aplicación de pruebas, incluyendo la elaboración de perfiles psicológicos y escenarios hipotéticos. Las compañías buscan individuos flexibles, que estén interesados en otras culturas y que hablen por lo menos otro idioma, además de su lengua natal.¹⁰⁵

Cada vez con mayor frecuencia, el candidato “correcto” es una mujer, de menos de 40 años de edad. A menudo el candidato ideal es un inmigrante a Estados Unidos, quien puede llevar a su país de origen las habilidades y la experiencia que obtuvo en EUA. Rebecca Weiner, una consultora que ha vivido en China por varios periodos desde 1985, afirma que “las corporaciones de la actualidad están seleccionando a los ejecutivos de una manera más cuidadosa, favoreciendo a los nacionales repatriados y a los chino-estadounidenses. Esto muestra que las compañías comprenden que China es el mercado más grande del mundo y, desde luego, es importante a quién manden al extranjero. Desde el punto de vista estratégico, es algo muy positivo”.¹⁰⁶

Stacie Nevadomski Berdan, coautora con C. Perry Yeatman del libro *Get Ahead by Going Abroad*, considera que “las estancias en el extranjero, especialmente en China e India, se están volviendo tan esenciales como una maestría en administración de empresas para el currículum de un ejecutivo de alto nivel”. A muchos expatriados les gusta tanto recibir una asignación para India o China que no quieren regresar a las oficinas generales. Benjamin Zhai, director de reclutamiento en China para la firma Egon Zender International, una empresa global de colocaciones ejecutivas, asegura: “Recibo una gran cantidad de currículos de ejecutivos conforme éstos son llamados de regreso luego de una asignación”. Si a los expatriados que están de regreso no se les ofrece un nuevo y emocionante desafío, los perderemos.¹⁰⁷

Resumen

1. Explicar la importancia de la selección de los empleados.

La selección es el proceso de elegir a partir de un grupo de candidatos a aquel individuo que resulte ser más conveniente para una posición en particular. Hay muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es más poderosa que tomar la decisión correcta de contratación.

2. Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

Los factores ambientales que afectan el proceso de selección incluyen las consideraciones legales, la rapidez de la toma de decisiones, la jerarquía organizacional, la reserva de candidatos, el tipo de organización y el periodo de prueba.

3. Describir el proceso de selección.

El proceso de selección empieza por lo regular con una entrevista preliminar, durante la cual los candidatos obviamente no calificados son rechazados. A continuación, los candidatos completan la forma de solicitud de empleo de la empresa, y esto va seguido por la administración de pruebas de selección y una serie de entrevistas de empleo, así como por la verificación de las referencias y los antecedentes. Una vez que se ha tomado la decisión de selección, se puede aplicar al empleado en prospecto el examen médico de la compañía.

4. Explicar la importancia de la entrevista preliminar.

El proceso de selección se inicia con una investigación inicial de los candidatos para eliminar a aquellos que obviamente no cumplan con los requisitos del puesto.

5. Describir la revisión de solicitudes de empleo y de los currículos.

Hacer que el aspirante llene una forma de solicitud de empleo es otro de los pasos iniciales del proceso de selección. El empleador evalúa esta solicitud para ver si el individuo se ajusta a la posición. En el pasado, los administradores y los representantes de RH revisaban los currículos manualmente, lo cual requería de mucho tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado, en el cual los currículos se evalúan en forma automática en términos de errores tipográficos, errores de ortografía e interés por el trabajo.

6. Describir el envío de currículos a través de Internet.

Al redactar sus currículos, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las compañías usan ahora sistemas automatizados para revisar currículos. Estos sistemas consideran un cierto estilo de currículum. Los currículos que se desvían de ese estilo son ignorados o eliminados.

7. Explicar las ventajas y los problemas potenciales del uso de pruebas de selección.

Al reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido exámenes previos al empleo a su proceso de contratación. La investigación indica que las pruebas personalizadas son un medio exacto y confiable de predecir el desempeño en el puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de empleo es pequeño en comparación con los costos finales de las contrataciones; un programa exitoso reforzará el renglón de utilidades de la empresa. La razón por la que las organizaciones usan pruebas es para identificar las actitudes y habilidades relacionadas con el puesto de trabajo que los entrevistadores no pueden reconocer.

El desempeño del puesto depende de la habilidad y de la motivación de un individuo para efectuar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, si es capaz de hacerlo, pero son menos efectivas para indicar el grado de motivación de un individuo para realizarlo, es decir, si realmente lo hará. Los empleadores también deben estar conscientes de que las pruebas podrían ser involuntariamente discriminatorias. La ansiedad que se genera durante las pruebas también constituye un problema. Los problemas que resultan de contratar candidatos no capacitados o menos capacitados y de rechazar a los candidatos capacitados, junto con otros problemas legalmente potenciales, ocurrirán independientemente de los procedimientos que se sigan.

8. Describir las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas.

La estandarización es la uniformidad de los procedimientos y de las condiciones relacionadas con la administración de pruebas. La objetividad es una condición que se logra cuando todas las personas que califican una prueba determinada obtienen los mismos resultados. Una norma es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. La confiabilidad es la medida en la cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. La validez es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.

9. Explicar los tipos de estudios de validación; describir los tipos de pruebas de empleo, incluyendo las pruebas en línea y el funcionamiento de los centros de evaluación.

La validez relacionada con el criterio se determina comparando los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del puesto determinado, por ejemplo, a través de una evaluación del desempeño. La validez del contenido es un método de validación de pruebas a través del cual una persona realiza ciertas tareas que requiere el puesto o completa una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para el puesto. La validez del constructo es un método de validación que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considere importantes para el desempeño de un trabajo en particular.

Los tipos de pruebas de empleo incluyen las de aptitudes cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento del trabajo, las muestras de trabajo y las pruebas de intereses vocacionales. Las pruebas genéticas, el análisis grafológico y las pruebas del polígrafo son tres formas peculiares de pruebas.

Para probar las diversas habilidades requeridas por los candidatos con frecuencia se recurre a Internet como herramienta. Un centro de evaluación es un enfoque de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un trabajo real.

10. Explicar la importancia de la entrevista de empleo y describir los tipos generales de entrevistas.

La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión sólida de selección. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas del candidato.

Los tipos generales de entrevistas son la entrevista no estructurada y la entrevista estructurada, incluyendo a la entrevista conductual. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato.

11. Describir los diversos tipos de entrevistas y los problemas potenciales de éstas.

Los métodos de entrevistas incluyen la entrevista personal con un solo entrevistador, las entrevistas grupales, las entrevistas de panel, las entrevistas múltiples y la presentación realista del puesto de trabajo.

Los problemas potenciales de las entrevistas incluyen las preguntas inapropiadas, los juicios prematuros, el dominio de la entrevista, la filtración de información no relacionada con el puesto, el efecto de contraste, la falta de capacitación y la comunicación no verbal inadecuada.

12. Explicar el uso de la investigación previa al empleo (incluyendo la verificación de los antecedentes y de las referencias), la contratación negligente y la negligencia al dar referencias.

Las investigaciones de los antecedentes buscan en esencia datos provenientes de varias fuentes, incluyendo las referencias profesionales. La verificación de las referencias es la validación proveniente de la gente que conoce al candidato y que ofrece datos adicionales a la información presentada por dicho candidato permitiendo a la vez la verificación de su exactitud.

Una contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y posteriormente asigna a un individuo potencialmente peligroso a una posición en la cual puede causar daños. La negligencia al dar referencias ocurre cuando un empleador no hace una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

13. Describir las decisiones de selección, los exámenes médicos y las notificaciones a los candidatos.

La decisión de selección se refiere a la decisión final entre aquellos candidatos que aún están en la contienda después de que se evalúan las verificaciones de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. Los exámenes médicos permiten descartar a los individuos que tengan una enfermedad contagiosa y determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. La información del examen médico se puede usar para determinar si hay ciertas capacidades físicas que diferencien entre empleados exitosos y menos exitosos. Los resultados del proceso de selección deben darse a conocer tanto a los candidatos aceptados como a los rechazados a la brevedad posible.

14. Describir el sistema de seguimiento de los candidatos.

El sistema de seguimiento de un candidato implica la aplicación de programas de cómputo cuya finalidad es ayudar a la empresa a reclutar empleados con más eficacia. Los sistemas actuales permiten al área de recursos humanos y a los administradores de línea supervisar la

totalidad del proceso, desde la revisión de currículos y la identificación de los candidatos capacitados, hasta la aplicación de pruebas de personalidad y de habilidades, así como la verificación de los antecedentes.

15. Explicar la métrica para evaluar la eficacia del reclutamiento y la selección.

Las métricas disponibles para evaluar la eficacia de los RH son numerosas, y es posible generar un amplio conjunto de métricas para evaluar el reclutamiento y la selección. Algunas de éstas incluyen los costos de reclutamiento, la tasa de selección, la tasa de aceptación, la tasa de rendimiento, la relación costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento y el tiempo requerido para la contratación.

Términos clave

Entrevista bajo estrés, 157	Validez del contenido, 170	Adaptación organizacional, 175
Selección, 158	Validez de constructos, 170	Entrevista no estructurada, 176
Reserva de candidatos, 159	Pruebas de aptitudes cognitivas, 170	Entrevista estructurada, 176
Razón de selección, 160	Pruebas de habilidades psicomotrices, 170	Entrevista conductual, 177
Currículum, 163	Pruebas de conocimientos del puesto de trabajo, 171	Entrevista grupal, 178
Palabras clave, 165	Pruebas de muestras de trabajo, 171	Entrevista de panel, 178
Currículum basado en palabras clave, 165	Pruebas de intereses vocacionales, 171	Presentación realista del puesto de trabajo, 179
Estandarización, 168	Pruebas de personalidad, 171	Verificación de referencias, 183
Objetividad, 169	Pruebas genéticas, 172	Contrataciones negligentes, 184
Norma, 169	Análisis grafológico, 172	Negligencia al dar referencias, 185
Confiabilidad, 169	Centro de evaluaciones, 173	Sistema de seguimiento de los candidatos (SSC) 187
Validez, 169	Entrevista de empleo, 174	
Validez relacionada con el criterio, 170		

Preguntas para repaso

1. ¿Cuál es la importancia de la selección de empleados?
2. ¿Qué factores ambientales podrían afectar el proceso de selección? Explique cada uno.
3. ¿Cuáles son los pasos básicos que se siguen por lo regular en el proceso de selección?
4. ¿Cuál es el propósito general de las entrevistas preliminares?
5. ¿Cuál es el propósito de un formato de solicitud de empleo?
6. ¿Qué tipos de preguntas deben hacerse en una solicitud de empleo?
7. ¿Cuál sería la razón de selección si hubiera 15 candidatos y tan sólo una posición vacante? Interprete el significado de esta razón de selección.
8. ¿Cuáles son las ventajas y los problemas potenciales en el uso de las pruebas de selección?
9. ¿Cuáles son las características básicas de una prueba de selección adecuadamente diseñada?
10. ¿Cuáles son los tipos de validación? Defina cada uno.
11. Identifique y describa los diversos tipos de pruebas de empleo.
12. ¿Cuál es el propósito de un centro de evaluaciones?
13. ¿Qué información debe obtenerse a partir de una entrevista?
14. ¿Cuáles son los tipos generales de entrevistas?
15. ¿Qué es una entrevista conductual? ¿Qué tipos de preguntas incluiría una entrevista conductual?
16. ¿Cuáles son los diversos métodos de entrevistas? Defina cada uno.
17. ¿Qué es una presentación realista del puesto de trabajo?
18. ¿Cuáles son las implicaciones legales de las entrevistas?
19. ¿Por qué una empresa debe hacer una investigación previa al empleo?
20. ¿Por qué debería un empleador preocuparse por las contrataciones negligentes y la negligencia al dar referencias?
21. ¿Cuál es el propósito de las pruebas genéticas y del análisis grafológico?
22. ¿Por qué debería tomarse la decisión de selección antes de aplicar un examen médico?
23. ¿Qué es un sistema de seguimiento de los candidatos a los puestos de trabajo?
24. ¿Cuáles son algunas métricas para evaluar el reclutamiento y la selección?

INCIDENTE DE ARH

Cuestión de prioridades

Como gerente de producción de Thompson Manufacturing, Sheila Stephens tiene la autoridad final de aprobar la contratación de los supervisores nuevos que trabajan para ella. El gerente de recursos humanos realiza la investigación inicial de todos los supervisores en prospecto y luego envía a Sheila los candidatos más probables para que los entreviste.

Hace poco, Sheila recibió una llamada de Pete Peterson, el gerente de recursos humanos: "Sheila, acabo de hablar con un joven que parece ser la persona indicada para ocupar el puesto de supervisor de línea. Tiene buena experiencia y parece ser bastante responsable. Está aquí en este momento y disponible. No sé si puedas recibirlo".

Sheila dudó por un momento antes de contestar. "Mira, Pete", dijo ella, "estoy muy ocupada hoy, pero trataré de hacerle un lugar. Mándalo para acá".

Un momento más tarde, Allen Guthrie, el candidato, llegó a la oficina de Sheila y ella se presentó. "Adelante, Allen", dijo Sheila. "Estaré con usted después de que haya realizado algunas llamadas telefónicas". Quince minutos más tarde Sheila terminó las llamadas y empezó a hablar con Allen. Sheila estaba muy impresionada. Después de algunos minutos, la puerta de Sheila se abrió y un supervisor vociferó: "Tenemos un pequeño problema en la línea uno y necesitamos tu ayuda". Sheila se puso de pie y dijo: "Discúlpeme un minuto, Allen". Diez minutos más tarde Sheila regresó y la conversación continuó durante diez minutos más, antes de que una serie de llamadas los interrumpiera de nuevo.

El mismo patrón de interrupciones continuó durante la siguiente hora. Finalmente, Allen consultó su reloj y dijo: "Lo siento, señora Stephens, pero tengo que ir por mi esposa".

"Claro, Allen", dijo Sheila cuando el teléfono volvió a sonar de nuevo. "Llámame más tarde el día de hoy".

Preguntas

1. ¿Qué debería haber hecho Sheila para evitar entrevistas como ésta?
2. Explique la razón por la cual Sheila, y no Pete, debería tomar la decisión de selección.

INCIDENTE DE ARH

¡Pero no tuve la intención de hacerlo!

David Corbello, el gerente de la oficina del *Daily Gazette*, un periódico estadounidense, se quedó atónito cuando habló con la gerente de RH, Amanda Dervis. Él acababa de descubrir que una candidata que fue rechazada para un puesto lo había demandado. "Todo lo que yo hice fue hacer preguntas amistosas acerca de sus hijos. Ella se veía muy dispuesta a hablar de ellos. Estaba realmente orgullosa de su familia. Incluso me contó episodios del difícil divorcio por el que acababa de pasar. Parecía deseosa de platicar y yo la dejé hacerlo. Pensé que sólo estaba rompiendo el hielo y estableciendo el tono para un diálogo eficaz. No pensé nada cuando me dijo que necesitaría un centro de cuidados diarios cuando entrara a trabajar. Un año más tarde ella alega haber sido víctima de una discriminación sexual porque piensa que a un hombre no le hubieran hecho preguntas acerca de sus hijos. No hay nada que justifique ese proceso judicial, ¿o sí, Amanda?"

Pregunta

1. ¿Qué debería responder Amanda a la pregunta de David?

Notas

1. "Succeeding in Stress Interviews", *Bloomsbury Business Library-Get that Job: Interviews* (2007): 42-43.
2. Michael Kaplan, "Job Interview Brainteasers", *Business 2.0* 8 (septiembre de 2007): 35-37.
3. *Ibid.*
4. Martha Frase-Blunt, "Games Interviewers Play", *HR Magazine* 46 (enero de 2001): 107-108.
5. Mel Jurado, "Common Hiring Mistakes", *LabTalk* 156 (abril/mayo de 2007): 23.
6. "Seeking the 'Perfect Candidate'? Expect Frustration...and Costs", *HR Focus* 82 (marzo de 2005): 8.
7. Bill Leonard, "Our Horizons Are Limitless", *HR Magazine* 45 (enero de 2000): 44-49.
8. Katrina Brooker, "Can Anyone Replace Herb?", *Fortune* 141 (17 de abril de 2000): 192.
9. Susan Mesinger, "Talent Shortage Challenge Must Be Met", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 8.
10. "Interviewing Job Applicants: Watching What You Say", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de julio de 2005): 1-3.
11. "Two Consulting Firm Studies Identify Challenges, Gains for HR", *HR Focus* 82 (octubre de 2005): 8.
12. Emily Keller, "Switching from For-Profit to Nonprofit", *Business Week Online* (10 de enero de 2008): 28.
13. "Ernst & Young Hangs Up on Graduate Phone Interviews", *People Management* 13 (11 de enero de 2007): 13.

14. "...and Online Job Ads Are Most Effective", *Personnel Today* (20 de febrero de 2007): 55.
15. Ralph Kisiel, "Honda Taps Web for Workers", *Automotive News* 82 (21 de febrero de 2008): 102.
16. Diane Domeyer, "Résumé Writing the Right Way", *Office Pro* 67 (abril de 2007): 6.
17. Liz Wolgemuth, Kimberly Palmer, Katy Marquardt, Matthew Bandyk, Rick Newman y Marty Nemko, "Career Guide 2008", *U.S. News & World Report* 144 (24 de marzo de 2008): 45-61.
18. "Validate Hiring Tests to Withstand EEO Scrutiny: DOL & EEOC Officials", *HR Focus* 85 (mayo de 2008): 8-9.
19. *Ibid.*
20. "Out of Sight, Yes, Out of Mind, No", *BusinessWeek* (18 de febrero de 2008): 60.
21. Lisa Terry, "Selecting Franchisees: Franchisors Passion Play", *Nation's Restaurant News* 41 (10 de febrero de 2007): 10-11.
22. James Krohe Jr., "Are Workplace Tests Worth Taking?", *Across the Board* 43 (julio/agosto de 2006): 16-23.
23. Claudia Kalb y Tina Peng, "May We Scan Your Genome?", *Newsweek* 151 (21 de abril de 2008): 44.
24. "Genetic Testing: What to Know Before You Test", *HR Focus* 82 (agosto de 2005): 2.
25. Matt Brady, "Bush Signs Genetic Bill", *National Underwriter/Life & Health Financial Services* 112 (26 de mayo de 2008): 23.
26. Michael Alter, "Handwriting Analysis", *Landscape Management* 44 (octubre de 2005): 86.
27. www.proveit.com. 27 de julio de 2008.
28. Taryn Brodwater, "ISP Trooper Exams Now Available Online: Candidates Can File Applications and Get Results 'Almost Immediately'", *Spokesman-Review* (9 de agosto de 2006).
29. Kevin G. Love y Sarah DeArmond, "The Validity of Assessment Center Ratings and 16PF Personality Trait Scores in Police Sergeant Promotions: A Case of Incremental Validity", *Public Personnel Management* 36 (primavera de 2007): 21-32.
30. Melissa F. Thompson, "A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods", *Training* 45 (marzo/abril de 2008): 54.
31. "Successful Recruiting for Employers", *Credit Management* (julio de 2007): 17-19.
32. Paul Falcone, "Career Counselor Interviewing", *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 97-101.
33. Susan De Baker, "Hire Power", *Best's Review* 109 (mayo de 2008): 74.
34. Annie Stevens y Greg Gostanian, "Retaining Hi-Pos", *Sales & Service Excellence* 8 (marzo de 2008) 15.
35. Bill Carpitella, "Interviewing 101: Listen for Organizational Fit", *Professional Builder* 66 (diciembre de 2001): 30.
36. Carolyn Brandon, "Truth in Recruitment Branding", *HR Magazine* 50 (noviembre de 2005): 89-96.
37. David Manturo, "Don't Overlook This Critical Skill: Interviewing", *Pennsylvania CPA Journal* 78 (invierno de 2008): 4-5.
38. "Interview Tips: It's Down to You!" *Credit Management* (julio de 2007): 14-15.
39. <http://www.wetfeet.com/About.aspx>. 15 de julio de 2008.
40. "Preparing for Different Types of Interview", *Bloomsbury Business Library-Actionlists & Checklists* (2007): 191.
41. Jay Zack y Mark Van Beusekom, "Making the Right Hire: Behavioral Interviewing", *The Tax Advisor* 27 (septiembre de 1996): 570.
42. "Advice on Mastering the 'Behavioral' Interview", *Financial Executive* 23 (noviembre de 2007): 11.
43. Deborah Walker, "Behavioral Interviews: 3 Steps to Great Answers", *PA Times* 30 (septiembre de 2007): 22.
44. Judith Trotsky, "Oh, Will You Behave?", *Computerworld* 35 (8 de enero 2001): 42.
45. Mark Murphy, "Hiring IQ", *Leadership Excellence* 23 (enero de 2006): 11.
46. Erinn R. Johnson, "Pressure Sessions", *Black Enterprise* 38 (octubre de 2007): 72.
47. "Handling Inappropriate Questions in an Interview", *Bloomsbury Business Library-Actionlists & Checklists* (2007): 134.
48. "Firing Off... When Interviews Go from Formal to Farce", *Personnel Today* (15 de enero de 2008): 28.
49. Jack Welch y Suzy Welch, "Hiring Wrong-and Right", *BusinessWeek* (29 de enero de 2007): 102.
50. R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills* (Orlando, FL: Harcourt, Inc., 2000): 291.
51. Kristen Weirick, "The Perfect Interview", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 85-88.
52. "How and Why Employers Are Doing Background Screenings", *HR Focus* 85 (julio de 2008): 8-9.
53. Jessica Márquez, "RadioShack Gaffe Shows Need to Screen Current Employees", *Workforce Management* 85 (13 de marzo de 2006): 3-4.
54. Kevin Prendergast, "Best Practices Among Professional Service Firms: Employment Screening", *CPA Practice Management Forum* 3 (2007): 14-16.
55. Barry Nadell, "Background Checks a Smart Step", *Nation's Restaurant News* 39 (15 de agosto de 2005): 18.
56. Charles Archer, "Electronic Fingerprinting", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 107-109.
57. "Good Credit, Better Job?", *Office Pro* 68 (abril de 2008): 9.
58. Kris Frieswick, "Background Checks", *CFO* 21 (agosto de 2005): 63-65.
59. "Favorite Strategies to Stop Employee Thieves", *Security Director's Report* 6 (marzo de 2006): 8.
60. Matthew J. Heller, "Digging Deeper", *Workforce Management* 87 (3 de marzo de 2008): 35-39.
61. "Benchmarks on Background Checks as a Security Tool", *Security Director's Report* 7 (agosto de 2007): 4-6.
62. Jennifer Taylor Arnold, "Getting Facts Fast", *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 57-62.
63. William J. Woska, "Legal Issues for HR Professionals: Reference Checking/Background Investigations", *Public Personnel Management* 36 (primavera de 2007): 79-89.
64. *Ibid.*
65. Tal Moise, "Updated Background Checks Needed", *Business Insurance* 40 (13 de febrero de 2006): 10.
66. Jessica Márquez, "RadioShack Gaffe Shows Need to Screen Current Employees", *Workforce Management* 85 (13 de marzo de 2006): 3-4.
67. Moise, "Updated Background Checks Needed".
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*
70. *Ibid.*
71. Julie Rawe, "It's 2004. Do You Know Who Your Chairman Is?", *Time Canada* 163 (8 de marzo de 2004): 10.
72. Márquez, "RadioShack Gaffe Shows Need to Screen Current Employees".

73. Maria Greco Danaher, "Lack of Background Check Leads to Liability", *HR Magazine* 50 (enero de 2005): 94.
74. Larry Besnoff y Arthur J. Cohen, "Hazardous Hires", *Waste Age* 38 (abril de 2007): 106-110.
75. "Recent Cases Highlight Company Liability for Employee Misdeeds", *Security Director's Report* 7 (marzo de 2007): 2-4.
76. Judy Greenwald, "Employers Must Exercise Caution with Background Checks", *Business Insurance* 41 (30 de abril de 2007): 4/80.
77. Linda Haugsted, "Slipping Through the Screen", *Multichannel News* (12 de diciembre 2005): 18-20.
78. William Atkinson, "Keeping Violent Employees Out of the Workplace", *Risk Management* 48 (marzo de 2001): 12.
79. Paul Snitzer y Lisa Clark, "'Speak No Evil' Is a Risky Policy", *Modern Healthcare* 35 (5 de diciembre de 2005): 23.
80. Kyle Gargaro, "Do the Legwork When Hiring Your Employees", *Air Conditioning Heating & Refrigeration News* 230 (12 de marzo de 2007): 34.
81. Trotsky, "Oh, Will You Behave?".
82. Kris Dunn, "When Dating and Recruiting Feel the Same", *Conference Board Review* 45 (mayo/junio de 2008): 11-12.
83. Diane Brady, "The Temp in the Corner Office", *BusinessWeek* (3 de julio de 2006): 13.
84. Terence F. Shea, "Limited Executive Engagements", *HR Magazine* 49 (junio de 2004): 16-18.
85. Martha Frase-Blunt, "Short-Term Executives", *HR Magazine* 49 (junio de 2004): 110-114.
86. Del Jones, "Turnover for CEOs Is on Record Pace", *USA Today* (12 de julio de 2006): Ib.
87. "Even the Boss Can Be a Temp", *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 10.
88. "Are Temporary Executives the Wave of the Future?", *HR Focus* 84 (septiembre de 2007): 7-11.
89. Frase-Blunt, "Short-Term Executives".
90. Brady, "The Temp in the Corner Office".
91. "Are Temporary Executives the Wave of the Future?", *HR Focus* 84 (septiembre de 2007): 7-11.
92. *Ibid.*
93. Jill S. Cox, "Pre-Employment Medical Exams: When Are They Appropriate?", *Paper* 360 3 (mayo de 2008): 47.
94. Kathryn Tyler, "Helping Employees Step Up", *HR Magazine* 52 (agosto de 2007): 48-52.
95. Jennifer Taylor Arnold, "Getting Facts Fast", *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 57-62.
96. Connie Winkler, "Quality Check", *HR Magazine* 52 (mayo de 2007): 93-98.
97. "Applicant Tracking System Software Providers", *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 16.
98. Winkler, "Quality Check".
99. Dina Berta, "How to Calculate Turnover", *Nation's Restaurant News* 42 (28 de enero de 2008): 24.
100. "Did You Get the Employee You Wanted?", *Workforce Management* 83 (octubre de 2004): 101.
101. Dina Berta, "Chains Tap Psychological Profiling to Trim HR Turnover", *Nation's Restaurant News* 36 (30 de septiembre de 2002): 1.
102. Lisa Takuchi Cullen, "The New Expatriates", *Time South Pacific* 43 (3 de noviembre de 2007): 51-53.
103. *Ibid.*
104. *Ibid.*
105. *Ibid.*
106. *Ibid.*
107. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir capacitación y desarrollo.
- Explicar los factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.
- Describir el proceso de capacitación y desarrollo.
- **4** Describir los diversos métodos de capacitación y desarrollo.
- Describir los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.
- **6** Describir los conceptos de desarrollo gerencial, mentoring y coaching.
- Definir inducción y describir el proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa.
- **8** Explicar las métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.
- **9** Describir la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo.
- **10** Definir el desarrollo organizacional (DO) y describir sus diversas técnicas.



ARH en acción: Videoconferencias de alta tecnología

¿Qué tienen en común Cisco, Hewlett-Packard, Teliris y Polycom? Claire Schooley, analista industrial de larga trayectoria, las considera “los Cadillacs de las videoconferencias”.¹ Hasta fechas recientes, el estatus de los viajeros de negocios se medía por las millas acumuladas en sus viajes, su admisión a los salones VIP y los nombres de personas famosas que conocían en las conferencias. Durante años, Irv Rothman, director ejecutivo de la división de servicios financieros de Hewlett-Packard, volaba por lo menos una vez cada trimestre junto con sus tres principales colaboradores desde su base de Nueva Jersey hasta las oficinas centrales de HP en Silicon Valley. Después de seis horas y medida de vuelo, él se reunía con su jefe, y luego partía de regreso.² Rick Dipper, de la empresa Nortel, afirma: “En la actualidad, cuando usted dice que tuvo una reunión en Londres y después regresó a casa para cenar con sus hijos, la gente siente envidia”.³

Las tecnologías Halo de HP y TelePresence de Cisco tienen un costo hasta de \$300,000 por unidad, pero por lo regular se pagan a sí mismas en un periodo tan corto como nueve meses.⁴ La innovación más reciente de Cisco, denominada Telepresence, un sistema de reuniones virtuales similares a las reuniones en vivo, es casi mejor que el hecho de estar personalmente en el sitio de la junta, sobre todo si se considera el tiempo, el dinero y las emisiones de carbón que se ahorran al reducir el número de viajes.⁵ En 2008 tuvo lugar una conferencia en Honolulu, patrocinada por Cisco Systems, donde la tercera parte de los 3,000 asistentes no se presentaron físicamente. En vez de ello, asistieron a la conferencia virtual organizada por Cisco junto con Unisfair, un especialista en eventos virtuales.⁶

De acuerdo con Claire Schooley, el sistema “no es económico, pero si hablamos de organizar reuniones de alta participación donde la interpretación de las sutilezas del lenguaje corporal es un requisito, entonces estos sistemas son ideales”.⁷ Howard Lichtman, presidente de Human Productivity Lab, una firma de consultoría especializada en colaboraciones visuales y teleconferencias, agrega: “La clave del atractivo del sistema reside en que permite la experiencia de una reunión de personas cara a cara. Los sistemas anteriores no ofrecían la experiencia verdadera de conocer a alguien. Estos nuevos sistemas muestran con orgullo una presentación fluida de imágenes, tonos y colores naturales de la piel, y brindan una sólida presentación que proviene de quien está charlando. Estos sistemas ayudan a edificar las relaciones sin el desgaste natural que implican los viajes”.⁸

Este año, el director de viajes y reuniones de la firma de contadores Grant Thornton, Cheryl Geib, canceló tres sesiones de capacitación fuera de la empresa que implicaban a 100 ejecutivos cada una, para reducir costos. Geib las reemplazó por reuniones virtuales en línea. Los ejecutivos están encantados. “Nunca regresaremos al pasado”, asegura Geib.⁹

Manuel Basurto, gerente de productos de telepresencia y videoconferencias de Wachovia, afirma: “En una encuesta de satisfacción del cliente que realicé hace más de seis semanas, el 34 por ciento de las 700 personas que usaron nuestras unidades redujeron los viajes obteniendo ahorros por \$250,000 en ese periodo de seis semanas, en comparación con \$125,000 del costo operacional del estudio”.¹⁰

El director de información de Procter & Gamble, Filippo Passerini, considera: “Las nuevas tecnologías otorgan poder a la colaboración; de esta forma, usted puede estar realmente ahí sin tener que salir de donde se encuentra. Esta tecnología nos permite ahorrar dinero y nos capacita para colaborar y hacer innovaciones de una manera más rápida, más inteligente y más sustentable que nunca”.¹¹ La empresa de consultoría BDO Seidman impulsa a los empleados para que se reúnan virtualmente mediante el uso de la tecnología WebEx, la cual permite a los compañeros de trabajo esparcidos por todo el mundo hacer anotaciones en pizarrones y compartir documentos. La compañía ahorra \$1 millón al año. “No solamente se trata de la reducción de los viajes, también se trata del incremento en la comunicación”, opina MaryEm Musser, director de capacitación y desarrollo de la empresa. Los investigadores sobre asuntos laborales reportan que el hecho de reunirse con los demás de una manera más frecuente y durante periodos de tiempo cortos es más productivo que volar para sostener charlas prolongadas e interminables.¹²

La primera parte se dedica a examinar las videoconferencias posibles gracias a la avanzada tecnología. A continuación, nos ocuparemos de analizar la capacitación y el desarrollo estratégico y los factores que influyen en ellos. Después examinaremos el proceso de capacitación y desarrollo, y cómo se determinan las necesidades y los objetivos de dichas actividades. Posteriormente, describiremos los numerosos métodos de capacitación y desarrollo, así como los sistemas de implementación de los mismos. Hablaremos también del desarrollo y la inducción y del proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa. También se describirán los medios a través de los cuales se implantan los programas de capacitación y desarrollo, incluyendo una exposición de las métricas para su evaluación. Después, se explicará la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo, y se hará una descripción del desarrollo de la organización. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada “Aprender a lidiar con las diferencias culturales”.

Capacitación y desarrollo estratégico

Definir capacitación y desarrollo.

Capacitación y desarrollo:

Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

Capacitación:

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

La **capacitación y el desarrollo (CyD)** constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La **capacitación** brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.¹³ Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

Los clientes demandan continuamente una mayor calidad, costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos. Por consiguiente, las empresas deben esforzarse por mejorar en forma constante su desempeño general. Los negocios han ayudado a este esfuerzo mediante la tecnología y el mejoramiento de los procesos. Pero el componente estratégico más impor-