

Capítulo 7

Identificación del talento

Los resultados excepcionales se deben a personas excepcionales, no a una educación especial o a una experiencia fuera de lo común. Es posible que usted tenga al candidato de más suprema educación, o de experiencia inigualable, pero ninguno de esos elementos garantiza que la persona logrará resultados extraordinarios.

LIBBY SARTAIN,
Nueva York, 2003.

El mejor ejecutivo es el que tiene la habilidad de seleccionar personas adecuadas para llevar a cabo lo que desea, y que sabe restringirse lo suficiente como para no interferir con ellas.

THEODORE ROOSEVELT, ex presidente de Estados Unidos.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **COMENTAR** la importancia central del proceso de identificación de personal en la administración de capital humano.
2. **DESCRIBIR** las características del proceso de outsourcing, incluyendo sus ventajas y desventajas generales.
3. **RECOMENDAR** estrategias de identificación de talento, incluyendo casos en que las ventajas del outsourcing se comparen con las ventajas de la selección interna.
4. **DISCUTIR** los pasos del proceso interno de selección.
5. **PLANEAR** entrevistas de selección que permitan lograr resultados confiables.
6. **ANALIZAR** la función del administrador de capital humano en el proceso de identificación de talento y en las entrevistas anteriores a la contratación.

En gran medida, el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización.

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano.

El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades.

Uno de los elementos necesarios para lograr una identificación adecuada del talento es cerciorarse de que los integrantes del equipo humano sean compatibles con los objetivos corporativos y la filosofía general de la empresa. También es esencial lograr el compromiso moral de la persona para colaborar en forma positiva con la empresa y sus integrantes.

El proceso de obtener un grupo de solicitantes que reúnen las características que necesita la corporación es el reclutamiento. Cuando ya se cuenta con ese grupo se procede a *identificar los talentos* que mejor se adecuan a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder a la *contratación* de uno o más solicitantes.

La identificación del talento puede realizarse internamente, llevando a cabo la selección en el departamento de recursos humanos de la empresa; o bien, se puede recurrir a la administración de procesos de manera externa a la organización, en un proceso que lleva el nombre general de *outsourcing*.

El presente capítulo examina las características básicas de ambas opciones generales, y analiza a continuación sus relativas ventajas y desventajas. En la realidad de la práctica corporativa cotidiana con frecuencia se opta por opciones intermedias, que aprovechan elementos de cada una de estas herramientas de trabajo.

■ Definición y características generales del *outsourcing*

Como ya se mencionó en el capítulo 6, el término *outsourcing* designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. La decisión de recurrir a este recurso, por lo general, se basa en la necesidad de reducir costos, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, tecnología y materias primas.

Una de las características del *outsourcing* es que requiere la transferencia de determinados aspectos del control de la operación a una organización externa. En algunos

casos, la transferencia de control es casi completa; en otros, la corporación se reserva el derecho a mantener determinado control operativo directo.

En el caso de empresas de alta tecnología, el grado de control que delega a la empresa contratada es relativamente alto. Por ejemplo, una planta ensambladora de automóviles puede proceder al outsourcing de la producción de los componentes electrónicos de un vehículo, y limitarse a verificar que los componentes que recibe de un proveedor determinado sean de alta calidad.

En el caso de los recursos de capital humano, con frecuencia el grado de control que se concede a la empresa de outsourcing es relativamente restringido. Por ejemplo, la misma planta ensambladora que se limita a verificar que los componentes electrónicos que recibe mediante un proceso de outsourcing son de alta calidad puede reservarse el derecho a verificar los grados académicos y el estado de salud del personal que obtenga mediante los servicios de una agencia.

Aunque en teoría casi todas las actividades económicas son susceptibles de someterse al outsourcing, en la práctica ciertos sectores son más compatibles con esta técnica. Los cuatro campos más frecuentemente mencionados en este contexto son:

- El área de servicios financieros, como es el caso de los servicios de apoyo en áreas de contabilidad y asesoría en inversiones;
- El área de recursos tecnológicos, como es el caso de los servicios de cómputo y procesamiento de la información;



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

El outsourcing en la antigüedad

Aunque algunas personas consideran que el outsourcing es un recurso reciente de las herramientas administrativas, la verdad es que sus orígenes son muy antiguos.

En el caso de la América Latina, un ejemplo histórico de actividades confiadas a terceras personas se encuentra en las políticas monetarias de los gobiernos durante el siglo XIX. Luego de que la mayoría de las colonias americanas consiguieran su independencia, de 1800 hasta 1820, aproximadamente, durante años siguieron comerciando con las viejas monedas coloniales, acuñadas en oro o plata, o también en cobre. En ocasiones los gobiernos incipientes acuñaron nuevas monedas. Hacia el decenio de 1830 algunos gobiernos percibieron las ventajas de empezar a utilizar papel moneda. Los primeros billetes impresos en las capitales latinoamericanas presentaban con frecuencia el grave inconveniente de que era relativamente sencillo copiarlos ilegalmente en imprentas privadas. Por esa razón, las autoridades recurrieron a los servicios de entidades bancarias británicas o estadounidenses, que estaban en condiciones de imprimir billetes de alta calidad casi imposibles de copiar. En sentido estricto, puede decirse que los gobiernos latinoamericanos practicaron una forma de outsourcing, al confiar la tarea de imprimir su papel moneda a entidades extranjeras.

Otro ejemplo de outsourcing más moderno son las campañas masivas de vacunación contra enfermedades como la poliomielitis que impulsaron muchos países latinoamericanos en las últimas décadas del siglo XX. Dado que con frecuencia la operación de una planta productora de vacuna sólo es eficiente a niveles masivos, las autoridades de diversos países latinoamericanos procedieron al outsourcing de sus instalaciones productoras de vacuna, encomendando el suministro a varios laboratorios internacionales.

- El área de apoyo a clientes y comunicación estructurada, como son los centros de servicio a consumidores de determinado producto, y finalmente
- El área de administración de recursos de capital humano, incluyendo servicios de identificación de talento.

Efectos del outsourcing sobre las economías local e internacional

Algunas críticas que se han formulado contra el outsourcing son desde el punto de vista de la corporación o del sector de los trabajadores asalariados. Desde el punto de vista corporativo, ceder parte del control a otra organización siempre puede ser una



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Telefónica incursiona en el outsourcing

Una de las principales prestadoras de servicios de outsourcing es Telefónica Gestión de Servicios Compartidos (Tgestiona), empresa filial del gigante español de telecomunicaciones Telefónica, que la creó como solución a las extensas actividades administrativas y de recursos humanos que había desarrollado hasta entonces. Una vez que fundaron Tgestiona en 2005, los ejecutivos de Telefónica se dieron cuenta que tenían la capacidad de ampliar sus actividades de soporte de gestión a otras empresas mediante la creación de un departamento independiente de outsourcing, con el cual ofrece servicios de bajo costo a terceros de acuerdo con un modelo de centro de servicios compartidos. Entre los servicios que presta esta empresa se encuentran:

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Recursos humanos	Administración de nóminas, formación de recursos, selección y encuestas
Económicos-financieros	Criterios de rentabilidad y eficiencia operativa, como apoyo a la toma de decisiones
Administrativos	Gestión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar (facturación)
Logística y distribución	Administración de la cadena de abastecimiento y distribución
Gestión de edificios	Sistema integral de gestión de edificios

Aunque la empresa todavía es muy joven, ya extendió sus operaciones a Perú, Chile, Brasil y Argentina. Y las cifras de su primer año de operación son impresionantes: ingresos totales de 245 millones de euros y 2 755 empleados (580 en España y 2175 en Latinoamérica).

Fuente: Con información de I. del Castillo, "Telefónica lanza una consultora de recursos humanos, logística y facturación", *Expansión y Empleo*, 25 de octubre de 2005, en: www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/es/desarrollo/970789.html, consultado el 1 de octubre de 2007; y del sitio de Tgestiona España, en <http://www.tgestiona.telefonica.es>.

operación riesgosa. Por otro lado, la calidad de los productos que se obtengan puede no corresponder a los niveles deseados. A su vez, la corporación que se compromete a prestar sus servicios a determinada compañía extranjera puede considerar que sus operaciones distan mucho de ser seguras y confiables, porque con frecuencia dependen de los altibajos de una economía literalmente situada en el otro extremo del planeta.

Desde el punto de vista de la creación de empleos, existe la percepción de que los puestos de trabajo que se crean en el extranjero gracias al outsourcing sacrifican puestos de trabajo en la economía local. Por su parte, en el mundo en desarrollo es frecuente la opinión de que los ingresos de los trabajadores que se logran mediante esta técnica son inferiores a los que en justicia se deberían devengar.

Aunque es indudable que en muchas ocasiones estas y otras críticas pueden resultar bien fundamentadas, los economistas modernos coinciden en señalar que el crecimiento económico de países como China y la India, los países del sudeste asiático, los de Europa oriental y por los de América Latina y el Caribe, no serían posibles sin su ingreso a la economía globalizada, lo cual implica adaptarse a las nuevas reglas del juego.

Una percepción común en países como Estados Unidos es que la economía nacional ha perdido muchos empleos que se han exportado a países como la India, “sin recibir nada a cambio”.

Outsourcing, insourcing y offshoring

Un segundo efecto lateral de la participación de un país en la economía global es la creación de nuevos puestos de trabajo en las dos entidades que han decidido colaborar.

Por ejemplo, en el caso de las empresas productoras de textiles que operan en lugares como América Central es frecuente que algunos integrantes del personal local a nivel gerencial viajen a la sede corporativa, para contribuir a resolver asuntos comple-



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Beneficios del outsourcing en la India

De acuerdo con el investigador Daniel W. Drezner del McKinsey Global Institute, por cada dólar empleado en outsourcing en la India, Estados Unidos recibe entre \$1.12 y \$1.14 en beneficios. Gracias al outsourcing, las compañías estadounidenses ahorran recursos y se hacen más rentables. Las operaciones en el exterior incrementan la demanda de los productos de la corporación, en tanto la fuerza de trabajo local puede reasignarse a empleos más competitivos y mejor pagados. Por ejemplo, se calcula que unos 70 000 programadores de computadoras perdieron sus empleos en Estados Unidos entre 1999 y 2003, debido a operaciones de outsourcing. Durante el mismo lapso, más de 115 000 ingenieros de software encontraron empleos mejor pagados.

Fuente: Con información de Daniel W. Drezner, “El fantasma del outsourcing”, *Foreign Affairs*, México, ITAM, vol. 4, núm. 3, mayo/junio de 2004, en <http://www.foreignaffairs-esp.org/2004/3.html>.

jos. Además, ahí mismo se preparan individuos para mantenerse en contacto con las operaciones en el exterior.

Cuando la organización decide mantener parte de sus operaciones en su país de origen, o cuando opta por repatriar parte de sus operaciones, este proceso recibe el nombre de insourcing.

Un concepto vinculado con el outsourcing es el offshoring, término que se emplea específicamente para los casos de outsourcing que se llevan a cabo con entidades en el extranjero. Como se vio antes, el outsourcing se refiere a la práctica corporativa de transferir una función de la organización a una tercera parte. Sólo cuando la tercera parte se encuentra ubicada en un país distinto se emplea la expresión offshoring.

Papel del headhunter

Cuando se busca talento para vacantes en puestos especializados o bien de niveles gerenciales o directivos, muchas organizaciones recurren a los servicios de agentes profesionales que se dedican a la identificación de talento y que con frecuencia reciben el nombre de headhunters.

Entonces, la empresa delega su función normal de identificación de talento y reclutamiento a la agencia especializada que lleve a cabo la labor de identificar a las personas calificadas para el puesto, dentro de los niveles de compensación y expectativas de la organización. Por lo general, las agencias de headhunters se especializan en la identificación de profesionales y ejecutivos de nivel relativamente alto, y no en la identificación de personal de primera línea.

Al contrario de lo que ocurre en otras funciones empresariales susceptibles de ser sometidas al outsourcing, en el caso de las corporaciones que recurren a agencias de headhunters es frecuente que la directiva se reserve buena parte de las decisiones que se van tomando, y que en todo caso mantenga la opción de llevar a cabo las entrevistas finales y la decisión de proceder a contratar al candidato. Dados los intereses vitales de la empresa, que se ven comprometidos al proceder a contratar personal de alto nivel, a nadie debe sorprender esta preferencia corporativa.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Insourcing en Toyota

Durante mucho tiempo, la firma Toyota se concentró en la labor de instalar plantas de producción de automóviles en diversos países claves, como en Estados Unidos, Italia, Brasil y México. A partir de la década de 1970, las noticias de la apertura de nuevas instalaciones de Toyota en lugares como Asia Meridional, Chile, Alemania y Polonia se hicieron casi de rutina. Para los consumidores de muchos países, los productos de la compañía se convirtieron en sinónimo de alta calidad a precios bajos. Hacia 2002, poco después de penetrar con éxito el mercado global y haberse convertido en la corporación más lucrativa a nivel mundial en el ramo de automotores, Toyota ha optado por mantener e incrementar un significativo núcleo industrial en Japón, su país de origen, lo cual le ha brindado considerables ventajas estratégicas.

Outsourcing y promociones internas en selección de personal

Podría considerarse natural que una organización se inclinara por promover internamente a su personal, premiando de esa manera su fidelidad y aprovechando sus conocimientos sobre la organización, y reforzando la moral del personal en el proceso. Aunque en ocasiones así sucede, existen circunstancias en que la organización debe identificar su talento fuera de ella: por ejemplo, la ventaja financiera que pueda significar la contratación de una o más personas a niveles de compensación más competitivos. Otra es la posibilidad de forzar al personal actual a replantearse sus prioridades fundamentales.

Teniendo en cuenta que las decisiones corporativas no son automáticas, sino que se basan en una evaluación global de las necesidades de la organización, el administrador de recursos de capital humano sopesa, junto con la cúpula administrativa de la empresa, las ventajas de proceder a promociones internas, o bien, de optar por el outsourcing. En esta última opción, la decisión puede ser seleccionar a un empleado permanente a través de una agencia externa, o “alquilar” los servicios del personal necesario por determinado lapso.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Laborum.com

La empresa chilena de selección de personal vía Internet Laborum.com creada en noviembre de 1999 optó por expandir su área de operaciones por medio de la adquisición de la empresa de selección de ejecutivos Seminarium Headhunting.

Con esta fusión, la empresa logró tener una de las bases de datos más grande del mercado de habla hispana relacionada con la selección de talento (se dice que cuenta con unos 600 000 currícula vitae y más de 11 000 ofertas de empleo) y pudo especializarse aún más puesto que su rango para buscar personal, además de ser regional, abarca desde jóvenes recién egresados hasta ejecutivos de vasta experiencia. Esta empresa logró expandirse a Argentina, Colombia, México y Perú.

Laborum funciona con tres áreas principales de interacción: el área de empleadores, por medio de la cual las empresas publican sus anuncios para buscar candidatos; el área del postulante, que permite a miles de candidatos buscar empleos, y; el área de información, en la cual se pueden encontrar diversos estudios y encuestas relacionados con el mundo laboral y empresarial. Respecto del éxito que tiene esta empresa de headhunting, el presidente y director ejecutivo, Rafael Rodríguez, declara que los costos de publicación de anuncios así como la rapidez para encontrar personal aumentan considerablemente en relación con los medios impresos tradicionales.

Fuente: “Laborum adquiere seminario Seminarium Headhunting”, *América Economía*, núm 348, 2 julio 2002, en: http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7535&Style=17114, consultado el 26 de octubre 2007; y “Noticias de Prensa”, Laborum.com, en: http://www.laborum.com/Empresas/Emp_Acercade/noticias_de_prensa.shtm

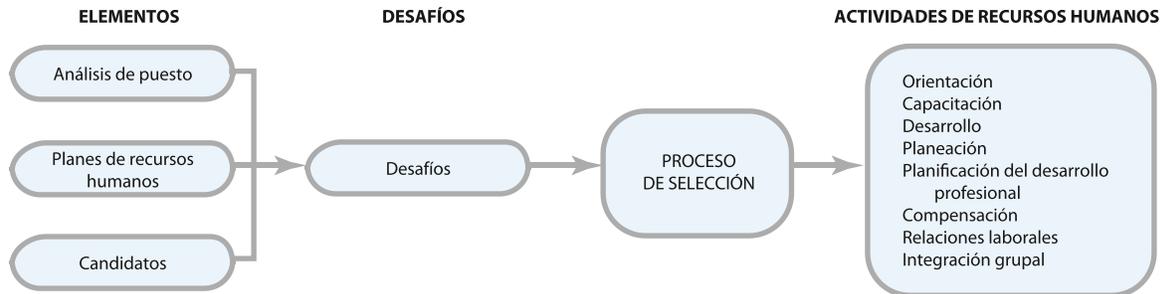


FIGURA 7-1 Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección

Ventajas y desventajas del outsourcing en la administración de recursos de capital humano

Ventajas:

- La empresa se concentra en las actividades que mejor lleva a cabo, lo cual le permite mayor eficiencia.
- Se incrementa la flexibilidad, se consiguen reducir los tiempos del proceso y se dan respuestas más rápidas a los cambios que enfrenta la organización, así como a la demanda de los productos y servicios de la empresa.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Encuesta sobre escasez de talento

Una investigación realizada por Manpower reveló que la mayoría de las empresas en México tiene como preocupación primordial encontrar personal calificado. De acuerdo con esta investigación, los puestos más difíciles de cubrir son los representantes de ventas, obreros y técnicos de ingeniería.

La encuesta se realizó a 33 000 empresarios de 23 países (4 800 de México) y los resultados revelaron que 78% de los empleadores no encuentran a personas capacitadas para cubrir los puestos que necesitan, debido a los cambios demográficos (como la disminución en la natalidad o el envejecimiento de la población, los cambios sociales (como la globalización y las nuevas prácticas de negocios) y los programas inadecuados de educación.

India resultó el país con menos problemas en este aspecto. Se reveló que en México las vacantes más difíciles de cubrir a causa de la falta de talento son, en orden de mayor a menor, las de representantes de ventas, técnicos de ingeniería, obreros, operadores de producción, asistentes administrativos y ejecutivos, ingenieros, servicios al cliente, gerente de mantenimiento, gerentes de ventas y recepcionistas.

Fuente: Con información de Laura García, "Conquista la escasez de talento y encuentra los empleados que necesitas", *Manpower*, en: http://manpower.com.mx/mx/main_cyn.htm Consultado: 26 de octubre de 2007.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Siemens opta por la selección externa

El columnista Carter Dougherty comenta las razones que llevaron a la corporación Siemens, una de las mayores de Alemania, a romper por primera vez en su historia sus tradicionales políticas de promoción interna y optar por un ejecutivo sin experiencia previa en la corporación para ejercer el puesto de gerente general. El ejecutivo seleccionado, Peter Löscher, nunca había trabajado para Siemens.

La complejidad bizantina de las divisiones y departamentos de la compañía, que han estado estructuradas en términos de categorías de productos —como equipos de generación de energía, aparatos quirúrgicos, aparatos para iluminación eléctrica, etc.— se incrementa aún más por las divisiones geográficas de la corporación.

En la primavera de 2007, los auditores consideraron que estos factores de complejidad permitieron a ciertos integrantes del personal de alto nivel proceder a cuantiosos pagos (420 millones de euros) que no estaban justificados. A consecuencia de esto, las acciones de Siemens bajaron en el mercado, y la imagen corporativa se vio comprometida.

Al asumir el cargo, el señor Löscher declaró que presentaría muy pronto sus objetivos a la junta directiva, incluyendo como prioridad los objetivos de implantar claras líneas de responsabilidad, alcanzar completo nivel de transparencia, e impulsar la máxima velocidad operativa.

Fuente: Con información de Carter Gougherty, "Chief of Siemens Pledges to Streamline Operations", *The New York Times*, Business section, 6 de julio de 2007.

- Se incrementa el nivel de calidad del personal de la empresa y se mejora el rendimiento de la organización mediante mejores niveles de productividad.
- Cuando la contratación no es permanente, se logra la transferencia de parte del costo de los empleados, incluyendo algunos de los beneficios legales del personal de planta.
- Se logran ahorros financieros, porque los costos fijos de un empleado permanente se convierten en costos variables.

Desventajas:

- Se promueve la división entre el personal, porque los recién llegados no pertenecen a la empresa y no se comprometen con la cultura corporativa. Los trabajadores temporales pueden mostrar bajos niveles de moral e identificación con la empresa.
- El personal contratado mediante outsourcing es más susceptible a niveles altos de rotación.
- Se logra menor compromiso con los planes y programas a mediano y largo plazo.
- Se incrementa la incertidumbre de todo el personal respecto a su seguridad en el trabajo.

■ Elementos y desafíos de la selección interna de personal

Como ya se estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal. Como ilustra la figura 7-2, el proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, los planes de capital humano y candidatos entre los cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa.



FIGURA 7-2 Elementos del proceso de selección

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Selección interna

Todo proceso de selección tiene una premisa: llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de nuevo personal. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor, e incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es necesario empezar con la identificación del talento del puesto que queda vacante. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de identificación y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe sorprender a nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión.

Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes (*job posting*)

Una excelente manera de agilizar el proceso de selección interna consiste en recurrir al llamado sistema de promoción interna de puestos vacantes, o *job posting*. Este tipo de reclutamiento se realiza a través de un sistema de comunicación interna, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto.

Cuando se produce una vacante en una organización, es difícil identificar todo el potencial humano que existe dentro de la organización, en especial cuando se trata de una gran empresa. Por esa razón, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante vehículos de comunicación interna, como boletines internos, intranet o en la página web del departamento de recursos humanos.

En el aviso se deben indicar los requisitos básicos para el puesto vacante (elementos como antigüedad en la empresa, conocimientos técnicos o estudios) y el perfil del puesto. Entre los requisitos comúnmente establecidos se cuenta que los empleados que se postulan deben tener determinado tiempo en su puesto actual, avisar a su jefe inmediato que se están postulando, y pasar por un proceso de selección y entrevistas.

Las empresas aplican el *job posting* para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo, lograr transparencia y evitar la rotación. Empresas como American Express, especializada en servicios financieros, han aplicado este tipo de reclutamiento con éxito durante considerable tiempo. Entre las ventajas de esta técnica se cuenta la economía de su uso, la posibilidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa y el incentivo de fomentar que los integrantes de cierta área comprendan mejor el funcionamiento de otras.

Uno de los desafíos de este tipo de selección consiste en que requiere mucha objetividad de parte del profesional de la administración de capital humano, para evitar que se generen conflictos entre los postulantes a determinado puesto o entre las áreas y departamentos de la empresa. Es indispensable lograr que todos los empleados perciban que el proceso se lleva a cabo en forma transparente y ética.

Con independencia de la solución que el administrador de capital humano elija para resolver la vacante —seleccionar con rapidez pero sin personal adecuado, o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes—, es probable que las áreas participantes ejerzan presiones considerables para llegar a una solución rápida.

Razón de selección

La *razón de selección* es la relación entre los candidatos contratados y el número de solicitantes. Un puesto difícil de llenar es de *baja razón de selección*. Un puesto fácil de llenar es de *alta razón de selección*.

Cuando el profesional de capital humano debe llenar alguna vacante, debe considerar qué tipo de puesto es: algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando es difícil llenar un puesto, se trata de un puesto de *baja razón de selección*. Cuando resulta sencillo llenar un puesto, se define como de *alta razón de selección*.

La *razón de selección* es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:3, lo cual indica que de cada tres solicitantes uno es contratado.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Solicitado por e-mail

El anuncio decía: “Se busca ejecutivo de cuentas para desempeñarse en el área de ventas”. No apareció en el periódico ni en una empresa de reclutamiento de personal, sino que fue enviado a los correos electrónicos de los empleados de la misma empresa que hacía la solicitud para que alguno cubriera la vacante.

Este tipo de búsqueda de personal funciona también como una manera de promoción o ascenso de personal. Sin embargo, el personal debe atravesar por el mismo procedimiento que tendría una persona externa: debe cubrir los requisitos básicos (antigüedad, estudios o conocimientos), tener la experiencia necesaria, cubrir el perfil del puesto, ser entrevistado y esperar ser seleccionado. Por ejemplo, en IBM la primera persona seleccionada fue un empleado joven que vendía computadoras personales desde un call center y fue ascendido para encargarse de las cuentas corporativas de manera personalizada, por supuesto, con posibilidades de aumentar su salario.

Este método proporciona diversas ventajas como lograr la motivación de los empleados de la compañía, mejorar la comunicación debido a que con la entrevista conoce otras áreas y a otros gerentes de la empresa y además vislumbra las posibilidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo actual. Por otro lado, es necesario ser cautelosos con este proceso dado que los rumores sobre los posibles “acomodos” pueden generar fricciones dentro del personal y crear conflicto.

Fuente: Con información de Mariana Pernas, “¿Cómo funciona el job posting?”, *Clarín Económico*, 28 de mayo de 2000, en: <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2000/05/28/e-02601e.htm>, consultado el 30 de octubre de 2007.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización se presentan con frecuencia bajas razones de selección, puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes —y en último término de las personas contratadas— será bajo.

Selección por competencias

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. De acuerdo con Lucia y Lepsinger (1999), una competencia es

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Método de selección de BBVA

Con el propósito de evitar la fuga de talentos, el grupo financiero BBVA creó un método de selección basado en la estandarización de sus pruebas de selección. Lo que se planteó fue que el personal que se reclutaba tuviera características similares que fueran compatibles con los requisitos de puesto que demandaba la empresa.

Para lograrlo, se realizaron estudios para estudiar el perfil de los candidatos con mayor precisión y a la vez descubrir las características claves para el ingreso, al crear una enorme base de datos, que almacenaba los registros de cerca de 50 000 currículos que se reciben en España.

Los encargados de la selección lograron crear sus propios test de evaluación para medir los aspectos específicos necesarios para cubrir las vacantes, y así evitaron la evaluación de aspectos innecesarios, tan común en dichas pruebas de reclutamiento.

La promoción de las vacantes se realiza por medios electrónicos, como la Internet y la intranet que conecta a diversas sucursales, lo cual les permite disponer de una enorme cantidad de candidatos que pueden ser llamados a entrevistas el mismo día. Con esta técnica de selección se logró una importante reducción de costos así como la agilización de los trámites de reclutamiento. Este sistema fue instaurado en España en 2002 y en Latinoamérica a partir del 2003.

Fuente: Con información de “Banesto: evitar la fuga de jóvenes talentos”, *Expansión y Empleo*, 8 de octubre de 2005, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/seleccion_y_retencion/es/desarrollo/990309.html, consultado el 1 de octubre de 2007.

estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo.

El modelo de competencias se ha empleado para muchos propósitos, como: la selección de recursos humanos, la evaluación del desempeño, la gestión del capital humano, entre otros. En la selección de capital humano, su objetivo es encontrar profesionales que además de formación y experiencia adecuadas posean las competencias específicas que requiere el puesto.

Para aplicar esta técnica, las organizaciones hacen una revisión de las competencias que tienen sus mejores empleados en determinados puestos claves, y las convierten en un estándar para la selección.

Las implicaciones éticas y sociales de la selección

Debido al papel central que desempeñan los especialistas de capital humano en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier conducta poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente reprochables, sino también de alto riesgo.

El administrador de capital humano debe recordar que una contratación realizada mediante un proceso contrario a la ética introduce a la organización a una persona que no sólo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan parámetros claros, idóneos y que contribuyan no sólo al éxito financiero, sino también al bienestar general de la comunidad.

Hasta hace unos años, era poco probable que una persona discapacitada pudiera ser contratada. Por ejemplo, era impensable que se contratara a una persona ciega para operar un conmutador telefónico. El hecho de que ante la sociedad fuera deseable emplearla se veía con total indiferencia. En realidad, se ha comprobado que en muchos casos una persona carente de la visión puede ser tan eficiente como cualquier otra en la operación de aparatos como un conmutador. En el entorno actual, las organizaciones han ido tomando conciencia de que deben enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar operando en el seno de una sociedad que exige productividad cada vez más alta. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes, que incluyan una perspectiva más amplia que el lucro a corto plazo. El profesional de la administración de capital humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad. Las empresas esperan del profesional aportes más integrales y de concepción más estratégica.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de capital humano puede considerar de interés preponderante se cuenta el sector femenino, las personas muy jóvenes o los que cuentan con más de 45 años, y la considerable masa de quienes recibieron una educación insuficiente pero que expresan un vivo deseo de trabajar.

■ Pasos de la selección de personal

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.

Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos. La figura 7-3 explica los pasos a seguir en el proceso de selección.

Recepción preliminar de solicitudes: paso 1

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

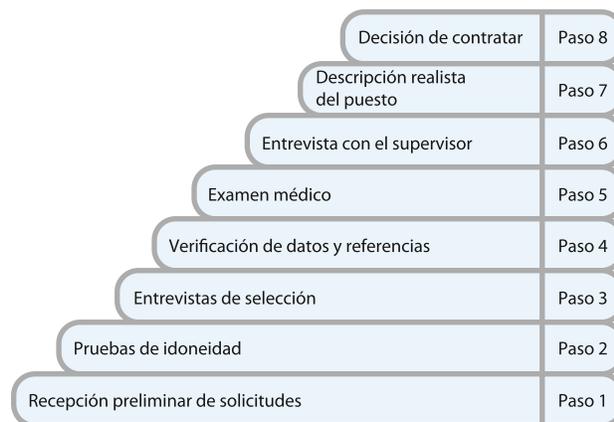


FIGURA 7-3 Pasos del proceso de selección

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Administración de exámenes: paso 2

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias.

Validación de exámenes

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. La *validez de una prueba de inteligencia* significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño real no se relacionan, la prueba no es válida, y por tanto no debe emplearse para fines de selección de personal.

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de *demonstración práctica*, y el *racional*. En la figura 7-4 se resumen los enfoques de validación más comunes. El enfoque de *demonstración práctica* se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El *enfoque racional* se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, suele preferirse el enfoque de demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar, en casos en que el número insuficiente de sujetos examinados impide la validación estadística.

Además de válidas, las pruebas deben ser *confiables*. Por confiable, se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se

Enfoques de demostración práctica
<p>Para medir la validez de una prueba, estos enfoques intentan relacionar la puntuación obtenida con un aspecto relacionado vinculado con el puesto, que por lo común es el desempeño. Si la prueba mide en forma efectiva un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva, expresada en un punto matemático entre 0 y 1. A mayor correlación corresponde mayor validez de la prueba.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La <i>validez de las predicciones</i> se determina mediante la administración de la prueba a un grupo de solicitantes. Después de que éstos son contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño. A continuación se establece una correlación entre esta medida y las puntuaciones de la prueba. ■ La <i>validez concurrente</i> permite al departamento de recursos humanos aplicar la prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere que transcurra el lapso entre la contratación y el momento en que se desempeña bien el trabajo.
Enfoques racionales
<p>Los enfoques de carácter racional se emplean cuando el número de sujetos es tan reducido que no es posible proporcionar una muestra razonable de personas para aplicar las pruebas correspondientes que se examinarán. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero son estrategias aceptables de validación cuando no es factible aplicar la validación de demostración práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se considera que existe <i>validez del contenido</i> cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente bien el puesto. Un examen de la habilidad de que se requiere para operar una computadora personal con programas como <i>Word</i> y <i>Excel</i> para una candidata que se va a contratar para trabajar como coordinadora de apoyo administrativo es un ejemplo de prueba con validez del contenido. ■ Se considera que existe <i>validez del desarrollo</i> de la prueba cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para cubrir el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimientos específicos de términos científicos, por ejemplo, tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a que van a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.

FIGURA 7-4 Enfoques más comunes para la validación de pruebas psicológicas

obtengan resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza suministrada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que se administre. Si los resultados varían mucho, porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable y, por lo tanto, carecen de validez.

Tipos de pruebas psicológicas. Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla. El manual debe incluir instrucciones sobre el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados obtenidos por el diseñador original. En la

actualidad existen muchas pruebas válidas, que se han corroborado en poblaciones (grupos de personas) amplias. Pese a esto, cada departamento de recursos humanos debe llevar a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que se persiguen.

Métodos de examinación: precauciones

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de pruebas y exámenes psicológicos. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero no en todos los casos los especialistas pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las *pruebas psicológicas*, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva. Las *pruebas de conocimientos* son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea relevante para la vacante que se desea cubrir.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las *pruebas de respuesta gráfica* miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o “detector de mentiras” es la más común. Por razones éticas, su uso es casi inexistente en el ámbito latinoamericano, donde el rechazo cultural de este tipo de prueba es considerable.

Las *pruebas de carácter médico*, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros. Un individuo que consume drogas, por ejemplo, no debe ser seleccionado para manejar un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada por episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar la conducción de un vehículo.

Además de explorar a fondo ciertas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de capital humano toma en cuenta que no siempre podrá aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente cabe la posibilidad de comprar una prueba necesaria, o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Esta situación puede ocurrir en muchos puestos de nivel profesional. Si el departamento de recursos humanos de una fábrica de instrumentos mecánicos debe contratar los servicios de un médico, por ejemplo, en

teoría es factible desarrollar una prueba idónea para la selección y contratación de un profesional de la medicina, pero el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica, y sólo se aplicaría a una persona.

Incluso cuando se cuenta con una serie completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de aplicarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es necesario que se siga siempre un orden inflexible en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que no llena los requisitos para el puesto.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores que se pueden examinar y comprobar. Existen otros aspectos no mensurables que pueden tener la misma importancia. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y de concentración puede informar sobre varios aspectos *mensurables* de su personalidad. Su trato con el público, así como su puntualidad y honestidad, resultan igualmente importantes, pero estos factores —tanto o más importantes— no son susceptibles de medirse con la misma precisión.

La *entrevista de selección* es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y cómo se compara respecto a los otros candidatos.

Entrevista de selección: paso 3

La *entrevista de selección* consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización.

Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, se necesita que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que cada uno exprese opiniones divergentes. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista, y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez tiende a ser cuestionable, porque en la práctica son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo procedimientos de validación de los resultados de sus entrevistas.

Los departamentos de administración de capital humano que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir ese problema, y han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto. Se necesitan nuevos estudios de validación de las entrevistas de selección para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos hacia las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante. Es muy

probable, por ejemplo, que los entrevistadores califiquen tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personal. Si éste es el caso, es probable que los entrevistadores se encuentren calificando aspectos no relacionados con el desempeño del puesto específico.

A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas continuarán empleándose durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y efectividad. La habilidad de evaluar a una persona en el curso de una conversación un tanto corta sólo se desarrolla con el paso de los años. El imponderable elemento subjetivo de si alguien “entrevista bien” sigue siendo un inevitable factor en el proceso.

Diversos tipos de entrevista

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa —el entrevistador— y un solo solicitante. Pese a estos lineamientos generales, es posible emplear estructuras diferentes, como ilustra la figura 7-5.

Una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen al entrevistado con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo, y que se comparen de inmediato las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formula el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas, o de provocación de tensión. En la figura 7-6 se comparan estas estructuras. En la práctica, la estructura mixta es la que más se emplea, aunque cada una de las otras constituye una alternativa importante.

Entrevistas no estructuradas. Como indica la figura 7-6, la entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Éste inquiera sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación. Por desgracia, este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, porque cada solicitante responde a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en

NÚMERO DE ENTREVISTADORES	NÚMERO DE SOLICITANTES
ENTREVISTA INDIVIDUAL	
1	1
ENTREVISTA DE GRUPO	
2 o más	1
1	2 o más
2 o más	2 o más

FIGURA 7-5 Diferentes fórmulas de combinación de entrevistadores y solicitantes

este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas. Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión de ambos participantes es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas. En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales. Las entrevistas conductuales (llamadas también de solución de problemas) se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Las respuestas revelan en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de 10 situaciones similares o análogas a la siguiente:

Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción. El candidato A es leal, cooperativo y puntual. El candidato B con frecuencia se queja sobre varios aspectos y en ocasiones es descortés, pero obtiene los mejores resultados en su departamento.

¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?

El entrevistador anota la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

Entrevistas de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. Los candidatos a ocupar determinados puestos en departamentos de seguridad, por ejemplo, en ocasiones son sometidos a este tipo de entrevistas, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca. Debido al hecho de que por lo general las situaciones de extrema presión sólo son una parte del total de las labores que se incluyen en la mayoría de los puestos —incluyendo los de seguridad, o incluso los policíacos— es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista.

Es probable que quienes no resulten contratados deriven una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y validez de esta técnica son difíciles de demostrar,

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

FIGURA 7-6 Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos

porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la experimentada durante la entrevista.

Entrevista por competencias. La entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o de eventos conductuales. Algunas de estas preguntas son:

- ¿Puede mencionar una sugerencia o idea nueva que usted haya propuesto a su supervisor —y que éste haya aceptado— en el curso de los últimos seis meses?
- Usted menciona en su solicitud de empleo que llevó a cabo una reforma importante en su actual posición. ¿Cómo logró implantarla?
- En su formulario de solicitud se incluyen tres responsabilidades importantes en su último trabajo. ¿Cuál de ellas es la que más le atrae? ¿Cuál es la que menos le interesa?

Generalmente, las competencias que más se valoran en el caso de candidatos a un primer empleo son:

- El entusiasmo y el deseo de trabajar
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación de servicio al cliente
- La empatía o facilidad para entender las necesidades de los demás
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios
- El trabajo en equipo.

En puestos que requieren experiencia se valoran los siguientes elementos:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- La creatividad
- El liderazgo
- La capacidad para anticiparse a cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones
- La capacidad de negociación.

Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes. Una de las posibilidades que ha abierto la moderna tecnología de las comunicaciones es permitir a la empresa entrevistar a determinados candidatos mediante una videoconferencia, que los pone en contacto con los entrevistadores de una capital lejana. De esta manera, un residente de, por ejemplo, Buenos Aires, puede ponerse en contacto con los entrevistadores de una corporación en Honolulu, Hawaii.

Proceso de la entrevista

La figura 7-7 presenta las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza o empatía, intercambio de información, terminación y evaluación.



FIGURA 7-7 Etapas de una entrevista de selección

Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. En la figura 7-8 se presenta una lista de las preguntas que suelen hacerse a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. De acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Es importante tener en cuenta que se deben evitar temas ajenos a la mera entrevista profesional. Por ejemplo, la afiliación religiosa del candidato, o sus preferencias políticas, que son elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal. Sólo cuando el tema se relaciona de forma directa con el puesto resulta procedente indagar en los campos normalmente restringidos. Por ejemplo, si una empresa suele llevar a cabo actividades importantes los sábados, y el solicitante es parte de una iglesia que restringe el trabajo durante esos días, el entrevistador tiene derecho a preguntarle cómo considera que podría manejar la situación.

1. ¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa? ¿Está usted familiarizado con nuestros productos y servicios?
2. Muchas gracias por solicitar empleo en nuestra compañía. ¿Qué lo llevó a seleccionarla? ¿Vio usted nuestra última oferta de trabajo en nuestro sitio de Internet de la compañía? ¿Leyó usted nuestro aviso en el periódico local, o acaso lo refirió alguno de nuestros empleados?
3. ¿Cómo describiría usted el trabajo ideal para usted? (Trate de ser específico).
4. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
5. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actual profesión?
6. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe o supervisor?
7. ¿Tiene usted experiencia como supervisor de personal, y se encontraría cómodo supervisando personal?
8. Potencialmente, ¿a qué puestos cree usted que podrá ser promovido?
9. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
10. ¿En qué consistía su empleo anterior?
11. En el curso de su(s) empleo(s) anterior(es), ¿qué aspectos considera usted que desempeñó de manera especialmente apropiada? ¿Hubo aspectos que no encajaban en su personalidad o manera de trabajar?
12. ¿Está usted dispuesto a viajar? ¿A cambiar de residencia?
13. ¿Qué otras actividades remuneradas lleva usted a cabo en la actualidad?
14. ¿Cómo emplea usted el tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
15. ¿Cuándo puede usted empezar a trabajar?

FIGURA 7-8 Preguntas comúnmente empleadas en entrevistas de selección

Durante su preparación para la entrevista, el entrevistador debe consultar el expediente del solicitante y analizarlo con cuidado, porque un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

Creación de empatía. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos —incluso en quienes no sean contratados— una imagen humana y amistosa. El entrevistador puede iniciar con preguntas sencillas, como: “¿Tuvo dificultades para llegar a la empresa?”. Un entrevistador profesional evita las interrupciones telefónicas (incluyendo las llamadas a su teléfono celular). Los documentos ajenos a la entrevista no deben aparecer sobre la mesa. En general, el entrevistador recuerda que su actitud trasluce aprobación o rechazo; apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, sonría al saludar y también al despedir al candidato.

Intercambio de información. El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de ayudar a crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiendo al candidato que comente si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos, y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este último haya formulado. En general, el entrevistador procura formular sus preguntas de manera que le permitan adquirir el máximo de información. Es preferible evitar las preguntas demasiado vagas o abiertas. Por ejemplo, si se le pregunta a un solicitante de trabajo si le gusta trabajar duro, no se le dejan muchas opciones. Por el contrario, si se le hace una pregunta como: “¿En qué forma estructuró usted la campaña de ventas de su compañía durante el año pasado?”, el panorama se torna por completo diferente. La figura 7-8 incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, que un entrevistador imaginativo puede aumentar o combinar en forma considerable.

Finalización. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo: “¿Tiene usted algún comentario o una pregunta final?”

A continuación, el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso, que tal vez consistan en esperar a que la empresa se comunique por teléfono con el solicitante, o que éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación. Después de que concluya la conversación, el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato. La figura 7-9 ilustra un formulario de verificación de entrevistas. Éste se utiliza después de la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como muestra el formulario, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.