

# UDS

## ANTOLOGÍA

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

*PSICOLOGÍA*

*9° CUATRIMESTRE*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

## MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## TEORIAS DE LA PERSONALIDAD

---

**Objetivo de la materia:**

El alumno conocerá y aprenderá los métodos de reclutamiento tradicional y actual, para atraer a los mejores perfiles de acuerdo a los puestos vacantes de la organización, con el fin de elegir al que posea las habilidades, destrezas y experiencias requeridas y exigidas en cada una de las áreas.

Tabla de contenido

UNIDAD I “RECLUTAMIENTO DE PERSONAL” .....	8
1.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento .....	8
1.2 Investigación interna de las necesidades y planeación del personal I I	
1.3 Investigación externa del mercado .....	14
1.4 El proceso de reclutamiento.....	16
1.5 Reclutamiento interno .....	18
1.6 Reclutamiento externo.....	22
1.7 Reclutamiento mixto.....	26
1.8 Reclutamiento en línea .....	28
1.9 Reclutamiento interno versus reclutamiento externo.....	31
1.10 Desafíos del reclutamiento .....	34
1.11 Requisitos, costos e incentivos .....	37
1.12 Formularios de solicitud de empleo.....	39
 UNIDAD II “SELECCIÓN DE PERSONAL” .....	 43
2.1 Concepto de selección de personal y la selección como un procesode comparación y decisión .....	 43
2.2 Bases para la selección de personal.....	47
2.3 Elección de las técnicas de selección .....	47
2.4 Revisión de solicitudes y currículos.....	50
2.5 Entrevista de selección .....	55
2.6 Pruebas y exámenes de conocimiento o de habilidades .....	59
2.7 Test psicológico .....	61
2.8 Test de personalidad y técnicas de simulación .....	63
2.9 Proceso de selección y evaluación de resultados .....	65
2.10 Investigación previa al empleo .....	68

2.11 RESERVA DE CANDIDATOS..... 71

UNIDAD III “DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS” ..... 71

3.1 Concepto de puesto y diseño de puesto..... 73

3.2 Modelos de diseño de puesto..... 76

3.3 Enriquecimiento del puesto ..... 78

3.4 Enfoque motivacional del diseño de puesto ..... 80

3.5 Equipos de trabajo ..... 83

3.6 Descripción y análisis de puesto ..... 84

3.7 La estructura del análisis de puesto..... 86

3.8 Métodos para el análisis y descripción de puestos..... 89

3.9 Etapas en el análisis de puestos ..... 92

3.10 Evaluación del desempeño..... 95

3.11 Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño ..... 97

3.12 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño ..... 97

3.13 Método de elección forzosa ..... 100

3.14 Método de evaluación del desempeño, mediante incidentes críticos y método de comparación de pares..... 102

3.15 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño..... 104

UNIDAD IV “CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL” ..... 109

4.1 Capacitación y desarrollo estratégico y factores que influyen en la capacitación y el desarrollo 109

4.2 Proceso de capacitación y desarrollo y determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo..... 112

4.3 Métodos de capacitación y desarrollo..... 114

4.4 Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo ..... 117

4.5 Desarrollo gerencial..... 121

4.6 Inducción..... 123

4.7 Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo ..... 125

4.8 Seguridad en el empleo *versus* seguridad en la carrera..... 127

4.9 Planeación de carrera ..... 128

4.10 Métodos de desarrollo de carrera..... 131

4.11 Rutas de carrera..... 133

## UNIDAD I “RECLUTAMIENTO DE PERSONAL”

### 1.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO Y ALTERNATIVAS DE RECLUTAMIENTO

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. 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”.

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

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

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. 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.

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.

#### Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados)

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.

## 1.2 INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES Y PLANEACIÓN DEL PERSONAL

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así

### Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada “mano de obra indirecta” (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización como el de planeación y control de la producción (PCP) o se le adjudica al departamento de organización y métodos (OyM), especialmente cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP o en el de OyM, o el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo. El departamento de

personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

### 1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal.

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

## 2. Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. Las planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en: a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico. c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional. d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

## 3. Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. Considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

### 1.3 INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.

El reclutamiento no siempre involucra al mercado de RH en su totalidad. Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos, cuando no logra dar en los blancos pretendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras de recursos humanos son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deberán incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar los candidatos deseados. O, en otras palabras,

¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a)* Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b)* Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c)* Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos. Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso.

## 1.4 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

### Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

## 1.5 RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

### 1. Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

## 2. Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina *principio de Peter*: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

## 1.6 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de la internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
- En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atracción ni el interés.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa. Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales. Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua. En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

- Viajes para reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- Anuncios en periódicos y revistas. El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

## 1.7 RECLUTAMIENTO MIXTO

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

C) Reclutamiento externo e interno concomitadamente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

## 1.8 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.<sup>43</sup> 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. 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.

#### 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.

### 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.

### 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. Las pizarras de empleos de propósito general continúan atrayendo a una gran cantidad de solicitantes de empleo.

## 1.9 RECLUTAMIENTO INTERNO VERSUS RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

### Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

### Reclutamiento externo

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

### 1. Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los

problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

## 2. Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.

- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

## 1.10 DESAFÍOS DEL RECLUTAMIENTO

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos del puesto
- Costos
- Incentivos

### Planeación estratégica

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica.

El plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuáles se van a cubrir de manera interna. Como se anotó arriba, las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede tender a ser más reducido. Cuando es necesario emprender un proceso de reclutamiento externo que incluye un número significativo de posiciones, es recomendable establecer una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con departamentos universitarios, o con organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar de continuo las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, que son los objetivos corporativos.

### Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de personal, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

En la actualidad, las empresas requieren dar respuestas más rápidas al ambiente, lo que ha implicado realizar la función del reclutamiento contando con el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos. Por ejemplo, en México el grupo Bumeran, empresa consultora privada, brinda servicios de selección, evaluación de talentos y consultoría integral de capital humano. Entre otros, la empresa ofrece un servicio de reclutamiento online para que los departamentos de capital humano puedan concentrar sus esfuerzos en funciones más estratégicas dentro de su organización.

### Condiciones del entorno

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor. Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- Los principales indicadores macroeconómicos. Los informes de entidades como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en México; el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en que opera la corporación. Estos índices económicos sugieren el curso que es posible tome la economía nacional, así como la regional. Si estos índices apuntan a un descenso en la

actividad económica regional, por ejemplo, puede ser que la corporación modifique los planes de proceder a campañas masivas de reclutamiento.

- El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos, comparado con los niveles realmente alcanzados. Toda vez que el departamento de capital humano basa sus actividades de manera parcial en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de personal. Cuando determinada actividad de la corporación muestra un futuro promisorio es factible que se incrementen los planes de reclutamiento; cuando se enfrentan dificultades, es probable que se ajusten los planes de adquisición de nuevo personal.

## 1.11 REQUISITOS, COSTOS E INCENTIVOS

### Requisitos del puesto

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en que el gerente del área le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”. Esa petición, en apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera y obvia dificultad consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas mejor calificadas y con mayor experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas.

Una segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona bien calificada por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea pocos desafíos profesionales.

Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario *hacer*?
- ¿Qué es necesario *saber*?
- ¿Qué es necesario *aprender*?
- ¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

## Costos

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

Costo de reclutamiento = Horas-hombre del reclutador × Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento

## Incentivos

Al igual que en el área de compensación de recursos humanos de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de su tarea.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (por ejemplo: “Si usted acepta este empleo y cumple sus cuotas de producción, la empresa le dará un bono total de \$3 200 al final de cada año), de servicios (“Nuestra empresa cuenta con los mejores servicios de comedor, gimnasio y piscina de la ciudad”), o de garantías importantes (“Aunque usted estará suscrito al Seguro Social, la empresa le garantizará también acceso y tratamiento integral en las mejores clínicas del país, si sufre un accidente laboral”). Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aún si sólo son más o menos intangibles.

## 1.12 FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Los formularios de solicitud de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han obtenido a través del proceso de reclutamiento.

Incluso en los casos en que los mismos candidatos ofrecen información detallada en su currículum vitae, las empresas suelen exigir que se llene un formulario de solicitud de empleo para disponer de información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos.

Como en todos los demás aspectos del campo de la administración de capital humano, es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y selección se cerciore de que el formulario de solicitud de empleo, documento que en sí mismo refleja la filosofía corporativa de la organización, esté escrito de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región, y de acuerdo con las políticas de la compañía.

### Datos personales

La mayoría de los formularios de solicitud de empleo dan inicio con un apartado en el que el solicitante indica su nombre, dirección, teléfono, etcétera. Aún si la legislación del país no lo prohíbe expresamente, la mayoría de las corporaciones modernas se abstienen de inquirir sobre aspectos como la raza, la religión o el grupo étnico. La edad del solicitante no debe constituir un factor determinante, salvo en los casos en que es directamente relevante para el puesto que se va a desempeñar. Por ejemplo, en un club social integrado en su mayoría por damas y caballeros de cierta edad es posible que la organización prefiera contratar a una persona de edad comparable; en el caso de una entidad deportiva, es probable que la empresa preferirá considerar la posibilidad de contratar a jóvenes de ambos sexos. Toda discriminación contra las personas de sexo femenino (o de sexo masculino), o contra las personas de determinada raza, grupo étnico, etcétera, son por completo irracionales e inaceptables en las empresas modernas.

### Situación laboral

Determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromisos que le impidan dar inicio inmediato a sus labores, y si está dispuesto a aceptar otros puestos disponibles es de obvia importancia para la organización. Igualmente significativo es el nivel de ingresos que la persona está obteniendo en su empresa actual, lo cual permite a la organización establecer una base para la futura negociación sobre compensación. En especial en el caso de personas adultas, un largo periodo de desempleo puede indicar que el candidato no está familiarizado con las condiciones actuales de trabajo.

### Educación y preparación académica

En la sociedad tradicional el nivel académico de los solicitantes ha constituido un indicador del tipo de trabajo que obtendrá un solicitante en determinada empresa, pero la tendencia moderna es a concentrarse exclusivamente en la preparación que en forma directa contribuye al desempeño del puesto. Por ejemplo, no es claro, en el caso de una agencia de venta de automóviles que necesita contratar personal de ventas, que un licenciado en historia clásica sea preferible a una recién graduada de un taller de diseño de corte y confección; lo que sí resulta indudable es que la formación de ambos solicitantes no es relevante para el puesto disponible.

Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable, por otra parte, que la obtención de ciertos títulos —licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera— demuestran el potencial intelectual

### Antecedentes laborales

Con frecuencia se pide a los solicitantes de trabajo que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información se puede determinar si el solicitante ha cambiado sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente, o si por el contrario se ha mantenido estable en determinada posición.

En el caso de las organizaciones en proceso de identificar personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad se deben considerar con especial atención y reserva. Un largo periodo de desempleo debe también tomarse como un probable indicador de falta de estabilidad, salvo cuando existen

circunstancias que explican plenamente el motivo, como una enfermedad, el servicio militar, o —en el caso de una solicitante— uno o varios embarazos y las responsabilidades del hogar.

Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas de los puestos que afirma haber desempeñado, es posible que el solicitante haya exagerado al describir la importancia de su función, responsabilidades y nivel.

#### Asociaciones, distinciones y pasatiempos

En el caso de solicitantes de empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o entidad deportiva puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante mantiene interés activo en toda una gama de áreas de interés para la compañía. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de suma importancia.

En ocasiones, determinada afición o pasatiempo puede indicar que el solicitante logrará identificarse y encajar con la organización; por ejemplo, un aficionado a jugar golf que se interesa en un puesto de administrador en un club social es probable que sea aceptado por varios socios.

#### Referencias

Aunque las referencias constituyen un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen sobre el solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes; es de esperar que estas opiniones sean positivas.

El reclutador requerirá un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones, el candidato podrá estar a la busca de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor

anterior, en tanto es posible que éste se encuentre predispuesto en contra de su antiguo subordinado. En los casos en que el solicitante está todavía empleado, la opinión profesional predominante es que ningún factor autoriza al reclutador a romper la confidencialidad que el solicitante espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una empresa y no ha comunicado todavía su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

Las referencias en ocasiones arrojan luz sobre circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca debe desdeñar la información sólida y confiable que le permita contribuir a efectuar una decisión adecuada.

## UNIDAD II “SELECCIÓN DE PERSONAL”

### 2.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACIÓN Y DECISIÓN

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

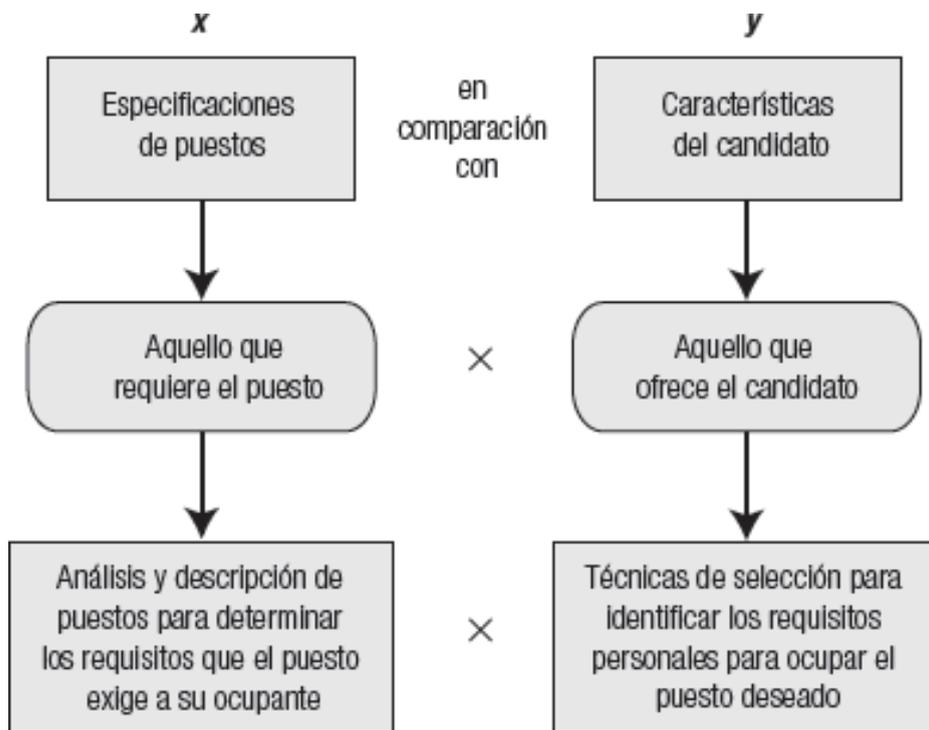
Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

**Selección como un proceso de comparación**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos *del puesto* vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x, y la segunda, la variable y, como se muestra en la figura 6.2.



Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre-calificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una *ficha profesiográfica* o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección.

#### Selección como un proceso de decisión

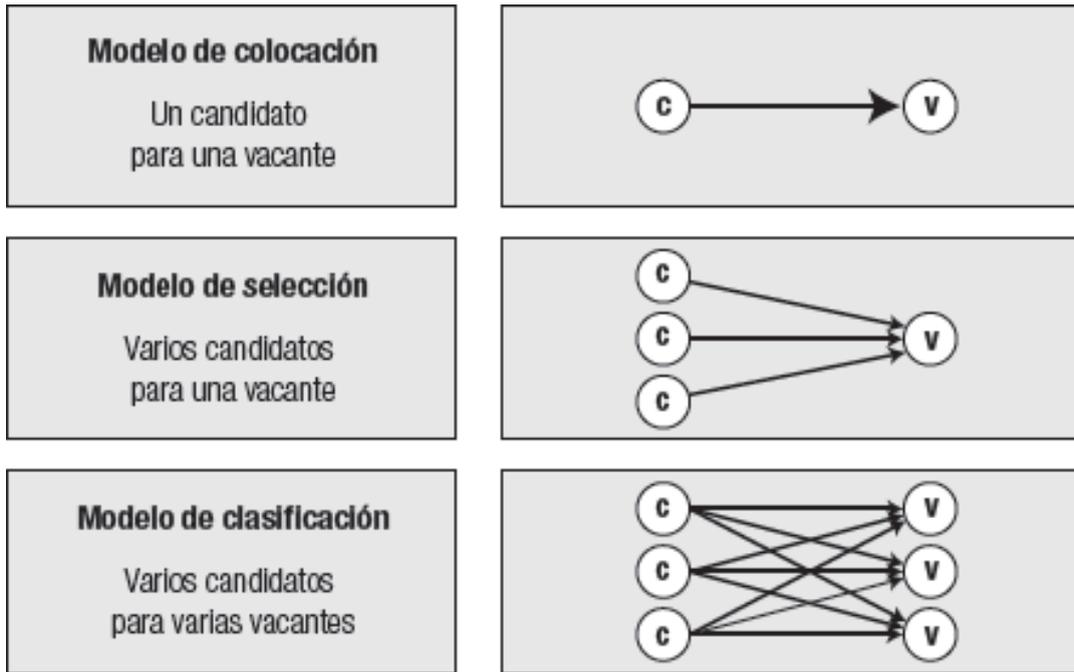
Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de *selección (staff)* no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de *decisión*, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

a) *Modelo de colocación*, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

b) *Modelo de selección*, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c) *Modelo de clasificación*. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada

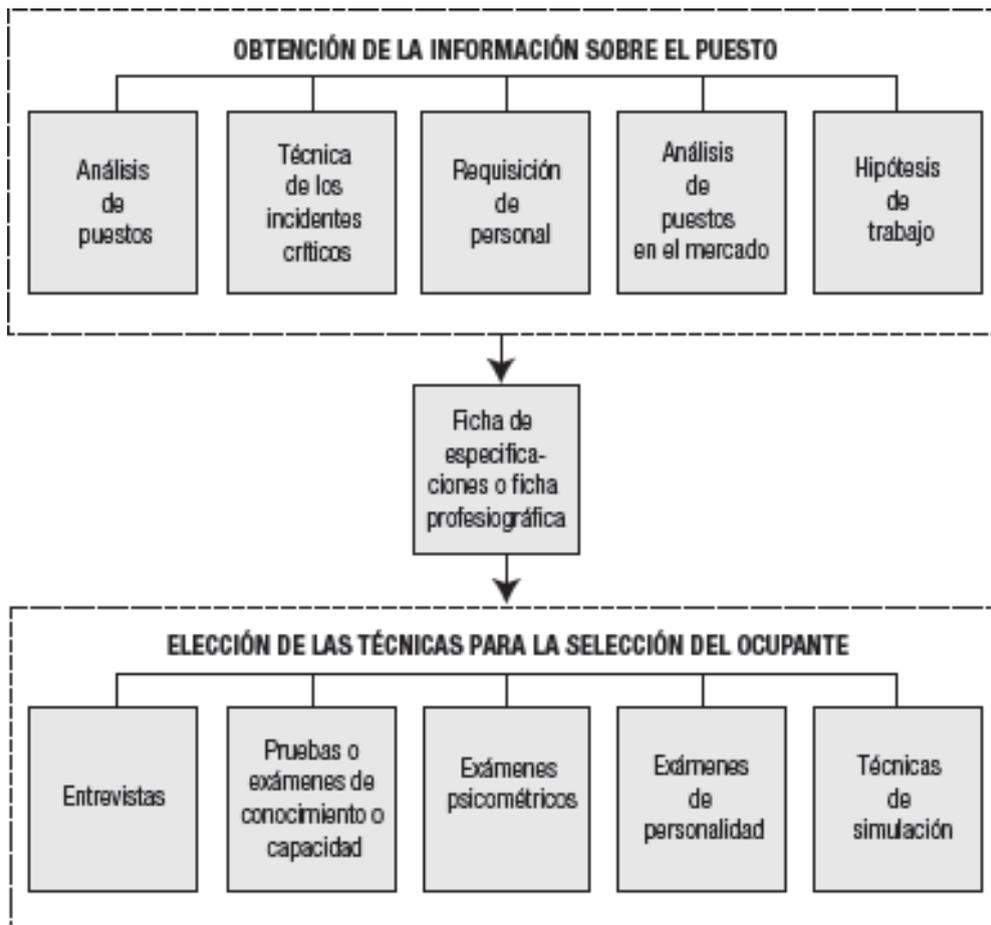


## 2.2 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:



1. *Descripción y análisis de puestos*: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a

los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

**2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

**3. Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características.

**4. Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

**5. Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

## 2.3 ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

### I.- Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados.

A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

## 2.- Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (naciones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

## 3.- Tests psicológicos

El término *test* designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los *tests psicológicos* constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los tests psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los tests de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

#### 4.- Tests de personalidad

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera. A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

#### 5.- Técnicas de simulación

Las *técnicas de simulación* tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el *psicodrama* que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos.

## 2.4 REVISIÓN DE SOLICITUDES Y 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.

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. 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.

### Revisión de currículos

Un currículum 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. 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.

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. 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. 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”. 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.

## 2.5 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La *entrevista de filtro* es rápida y superficial, y sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección, de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por el gerente y su equipo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- a)** Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.
- b)** Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las

respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.

**c)** Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

**d)** Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.

Etapas de la entrevista de selección.

### 1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del *curriculum vitae* del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

## 2. Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- *Físico*: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- *Psicológica*: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

## 3. Desarrollo de la entrevista

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- *Contenido de la entrevista*: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el *curriculum vitae* llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- *Comportamiento del candidato*: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

#### 4. Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

#### 5. Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

## 2.6 PRUEBAS Y EXÁMENES DE CONOCIMIENTO O DE HABILIDADES

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o *técnico* que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

### 1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas

- *Orales*: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.
- *Escritas*: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- *Realización*: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

## 2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- *Pruebas generales*: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- *Pruebas específicas*: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad.

## 3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas

- *Pruebas tradicionales*: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
- *Pruebas objetivas*: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:

- *Opciones simples* (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
- *Llenar espacios en blanco* (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
- *Opción múltiple* (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- *Relacionar columnas* (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales). Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- *Pruebas mixtas*: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

## 2.7 TEST PSICOLÓGICO

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

*Habilidad* es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.

Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial. Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la *teoría multifactorial de Thurstone*. De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

1. *Factor V o comprensión verbal*. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra.

2. *Factor W* o *facilidad de palabra* (*word fl uency*). Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
3. *Factor N* o *factor numérico*. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.
4. *Factor S* o de las *relaciones espaciales*. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.
5. *Factor M* o *memoria de asociación*. Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.
6. *Factor P* o *rapidez de percepción*. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etcétera).
7. *Factor R* o de *razonamiento*. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Para cada factor existen uno o más tests psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de tests psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para valorar el factor G se aplican tests de nivel mental o tests de inteligencia. Actualmente se le ha dado mucha importancia a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional de las personas.

## 2.8 TEST DE PERSONALIDAD Y TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

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. 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.

El uso de las pruebas de personalidad como una herramienta de selección es controversial, 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. 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.

## 2.9 PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

*a) Selección con un único acto para decidir:* es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

*b) Selección secuencial de dos actos de decisión:* se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.

*c) Selección secuencial de tres actos de decisión:* es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

*d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:* en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico de admisión y una verificación de su registro personal y profesional.

La ARH cambia rápidamente en la actualidad. Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con el área de RH. Principalmente, en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización. La ARH deja de centralizar todas las operaciones de reclutamiento y selección. Los gerentes abandonan el papel de espectadores para tomar el papel de actores. La ARH deja de ser administradora de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna. Ahora su papel es el de preparar a los gerentes y a sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal. La ARH conserva la función de *staff*, mientras que los gerentes asumen la responsabilidad de línea en las decisiones sobre los candidatos. Los gerentes y sus equipos entrevistan a los candidatos y revisan los resultados de los tests aplicados por el *staff* o por empresas especializadas.

#### Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas. Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- a) *Costos de personal*: comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.
- b) *Costos de operación*: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.
- c) *Costos adicionales*: se incluyen otros costos, como equipo, *software*, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{C.S.} = \frac{\text{Núm. de candidatos admitidos}}{\text{Núm. de candidatos examinados}} \times 100$$

## 2.10 INVESTIGACIÓN PREVIA AL EMPLEO

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. 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. 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. 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. 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 está 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. 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. Además, cada vez con mayor frecuencia, las compañías también recopilan información acerca del modo de vida del candidato y de su carácter. 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. 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. 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”. 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.

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.

## 2.II 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.

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 unarazón 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.

### 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.<sup>94</sup> 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.

#### 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”. 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?

## UNIDAD III “DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS”

### 3.1 CONCEPTO DE PUESTO Y DISEÑO DE PUESTO

El concepto de *puesto* se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

*a) Tarea:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

*b) Obligación:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

*c) Función:* es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función necesario que haya reiteración en su desempeño.

*d) Puesto:* es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El *puesto* se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos.

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante — como el director presidente, por ejemplo—, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas —como es el caso de operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes, vendedores, entre otros—. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

## CONCEPTO DE DISEÑO DEL PUESTO

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su

ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

El diseño de puestos casi nunca es responsabilidad del departamento de administración de personal. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos típicamente fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos típicos de oficina) que se encargan de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización.

Los demás puestos —de las áreas administrativas, financiera y mercadológicas— son por lo general diseñados por las gerencias respectivas en un proceso continuo de resolución de problemas.

Esto significa que los puestos no son estables, ni estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Actualmente, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía.

### 3.2 MODELOS DE DISEÑO DE PUESTO

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

#### Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los

métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente super-especialización del trabajador.

#### Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la *Escuela de las Relaciones Humanas* durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona humana pasó de *Homo economicus* (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *Homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense.

Con la *teoría de las relaciones humana* surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el *interés en las personas*.

### 3.3 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

El planteamiento del problema no es nuevo. Hace más de 30 años, McGregor sostenía que, en las empresas, la *teoría Y* se suele aplicar con un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle un mayor significado al trabajo. A diferencia de la super-especialización y del confinamiento de tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas puedan saber el significado de lo que hacen y, especialmente, tener una idea de cuál es la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Más tarde, Herzberg<sup>9</sup> desarrolló su teoría de los dos factores respecto a la motivación. Para el trabajo, proclamó el llamado enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener motivación intrínseca por medio del puesto. Para la mayoría de las personas el puesto es demasiado pequeño. Es decir, para la mayoría de ellas, los puestos no son suficientemente grandes y necesitan ser redimensionados. La manera más práctica y viable para adecuar permanentemente el puesto al crecimiento profesional de su ocupante es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar deliberada y paulatinamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante la adición de nuevas responsabilidades de nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el objeto de que el ocupante simplemente haga una mayor variedad de tareas o un mayor número de operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si, en cambio, el ocupante se ve involucrado en la planeación, organización y supervisión, además de la realización de su trabajo, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.

Las evidencias observadas en las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos —sea horizontal o vertical, individual o grupal— da como resultado una mejoría en el desempeño y, cuando menos, una reducción de la insatisfacción en el trabajo.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces puede tener algunas consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios que ocurren en su contexto, desde una sensación de ansiedad y de angustia hasta la sensación de ser explotadas por la organización. También el ambiente de trabajo influye poderosamente en las expectativas de las personas. Si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté totalmente bloqueado y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, porque no están preparadas para eso. El que vive siempre en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente está en condiciones de crear e innovar. En otras palabras, como dice Lair Ribeiro, escritor de libros de superación personal: el que vive siempre con las gallinas nunca aprenderá a volar como un águila. Probablemente ni sepa que existen águilas cruzando el cielo y que es posible hacerlo. Así, el enriquecimiento de puestos puede a veces degenerar en algunos efectos indeseables, especialmente en organizaciones que privilegian el *status quo*. El principal dilema del enriquecimiento de puestos se encuentra en la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender correctamente el nuevo trabajo pueden representar obstáculos. Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo únicamente para provecho propio, al explotar de manera evidente a las personas. Cuando el enriquecimiento se hace de manera exagerada o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

### 3.4 ENFOQUE MOTIVACIONAL DEL DISEÑO DE PUESTO

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos en sus ocupantes:

1. *Percepción del significado*: es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.
2. *Percepción de la responsabilidad*: es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
3. *Conocimiento de los resultados*: es la comprensión que tiene el ocupante sobre cómo desempeña efectivamente su trabajo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se desarrolló una teoría para su implementación con el aumento de cada una de las características representadas por las cinco dimensiones esenciales. La idea básica era reunir, con los seis conceptos de implementación, a las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

Los seis conceptos de implementación de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos son:

a) *Tareas combinadas*: consiste en combinar y reunir varias tareas separadas en una sola. Mientras que el diseño clásico de puestos se preocupaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas menores, ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajos integrados. Este cambio aumenta la diversidad en el trabajo y la identificación con la tarea. La línea de ensamble tradicional es sustituida por el armado de todo el producto por una sola persona, a la que se le denomina operador universal o gerente de tarea.

b) *Formación de unidades naturales de trabajo*: consiste en tomar distintas tareas a realizar, agruparlas en módulos significativos y atribuírselas a una sola persona. En una unidad natural de trabajo se reúnen ciertas partes funcionalmente especializadas de un proceso, lo que permite una noción integral del trabajo.

c) *Relación directa con el cliente o usuario*: consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores. La idea de dar a cada puesto un cliente es el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos. El cliente puede ser interno o externo. Si calidad significa atender las exigencias del cliente, entonces lo primero por investigar es cuáles son esos requisitos para construir cadenas de calidad que funcionen bien. La habilidad para atender a las exigencias del cliente es vital, no sólo entre dos organizaciones diferentes (cliente externo), sino también dentro de la misma organización (cliente interno).

d) *Carga vertical*: consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas. En otras palabras, al enriquecimiento vertical del puesto. Además, uno de los conceptos de implementación más importantes del enriquecimiento del puesto es la ampliación vertical debido al aumento de obligaciones más elevadas, esto convierte un poco al ocupante en gerente; cuyo puesto es cargado verticalmente y obtiene más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Esto también se consigue al fijar objetivos de desempeño y darle al ocupante la libertad suficiente para resolver solo sus problemas y para tomar decisiones sobre cuándo y cómo realizar las tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.

e) *Apertura de canales de retroalimentación*: significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros. Casi siempre la apertura de canales de retroalimentación se hace asignándole al propio ocupante el control de su desempeño, creando una tarea total y completa, con pleno conocimiento de los resultados. Esto aumenta directamente el conocimiento de los resultados de la tarea desempeñada. Cuando la retroalimentación se obtiene más directamente a través del propio puesto es más aceptada que cuando se obtiene a partir del gerente o de algún departamento de asesoría.

f) *Creación de grupos autónomos*: varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Las investigaciones han demostrado que la dinámica que ocurre dentro de los grupos proporciona mayor satisfacción, debido a que el grupo influye la conducta individual, esto crea soluciones de trabajo con más eficacia que aisladamente. Lo fundamental en la creación de grupos autónomos es la responsabilidad de una tarea completa, junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización. El sistema de recompensas necesita ser coherente con el diseño grupal. Éstas deben basarse en el desempeño de todo el grupo y no en el desempeño individual, para que las recompensas externas estén de acuerdo con la motivación interna creada por el propio diseño del trabajo. Por otro lado, debe haber rotación de personal en las diversas actividades involucradas en la tarea principal, lo que proporciona capacitación, visión del todo, variedad e identificación con la tarea. La eficacia no sólo depende del diseño de la tarea, sino especialmente de las características del propio grupo, de sus miembros, tipo de comunicación que tengan, moral interna, etc. Algunos círculos de control de calidad (CCQ), equipos transitorios, grupos multifuncionales, células de producción, etc., son buenos ejemplos de esta perspectiva de diseño de tareas mediante el enriquecimiento de puestos y mejora de la calidad de vida dentro de la organización.

### 3.5 EQUIPOS DE TRABAJO

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de *equipos de trabajo autónomos o autoadministrados*. Son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.

Los atributos principales de los equipos de alto desempeño son, por lo general:

- *Participación*: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (*empowerment*) y la autoayuda.
- *Responsabilidad*: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- *Claridad*: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción*: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- *Flexibilidad*: todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- *Concentración*: todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad*: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- *Rapidez*: todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

### 3.6 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

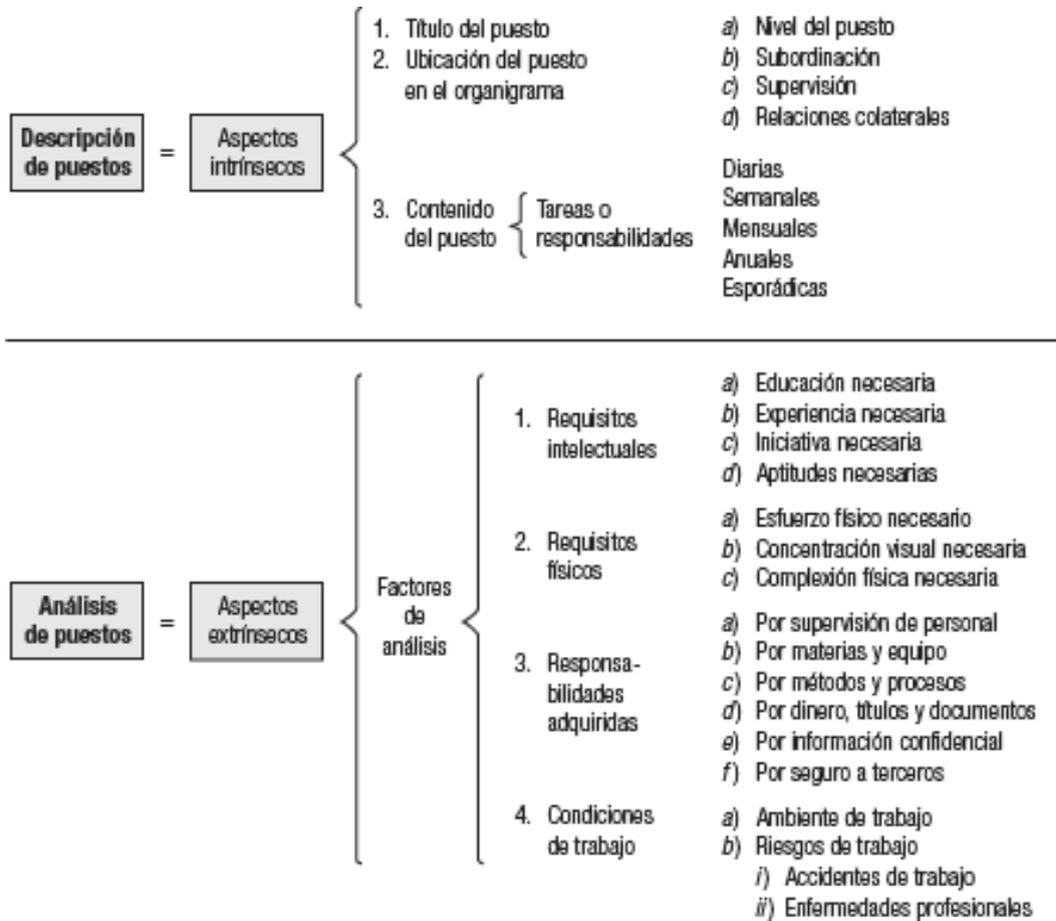
Un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. Básicamente, tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante”. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”.

En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos.

#### Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos

técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.



### 3.7 LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideren.

### 1. Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

### 2. Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

### 3. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

#### 4. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.

Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

### 3.8 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.

#### Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

### Características del método de observación directa

- a)* La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b)* Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

### Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

### Características del cuestionario

- a)* La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b)* Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

### Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

### Características de la entrevista directa

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

### 3.9 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

#### Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos a describir*, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis a emplear*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados.

En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.

5. *Seleccionar los factores de análisis* que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

*a) Criterio de la generalidad:* los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

*b) Criterio de la variedad o discriminación:* los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los

puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—.

Para atender al *criterio de generalidad*, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de *supervisión*, *obreros*, *trabajadores por hora*, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de análisis*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.

El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

### Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, asaber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán elequipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

### Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

### 3.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la *evaluación del desempeño* servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

### 3.11 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La *evaluación del desempeño* ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la *selección de recursos humanos* es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la *evaluación del desempeño* es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La *evaluación del desempeño* no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese *objetivo básico* (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la *evaluación del desempeño* pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes *objetivos intermedios*:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.

5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

#### Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de *evaluación del desempeño* se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales *beneficiarios* son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

## 1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

## 2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### 3.12 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

#### Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

### Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un *método de evaluación del desempeño* que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un *método de evaluación* más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la *retroalimentación de datos* relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa *retroalimentación de datos*, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes

### Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del *método de la elección forzosa* en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

### 3.13 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA

El *método de elección forzosa* consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama *elección forzosa*.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

- a) Los *bloques* están formados por dos *frases* de significado *positivo* y dos de significado *negativo*. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la *frase* que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los *bloques* están formados tan sólo por cuatro *frases* de significado *positivo*. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las *frases* que componen los conjuntos o *bloques* son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el *índice de aplicabilidad* (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el *índice de discriminación* (la medida en que la frase identifica el desempeño)

#### Ventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* ofrece las siguientes *ventajas*:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (*efecto de halo*).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

#### Desventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* tiene las siguientes *desventajas*:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales.

Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.

3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

### 3.14 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE INCIDENTES CRÍTICOS Y MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES

#### Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados *positivos* (éxito) o *negativos* (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

- *Habilidades interpersonales*: se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
- *Habilidades para resolver problemas*: analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- *Habilidades para comunicar*: saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- *Habilidades para planear y organizar*: ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- *Responsabilidad*: tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- *Asertividad*: ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno mismo y prestar atención a las percepciones de otros.

- *Flexibilidad*: ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- *Juicio*: ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

Método de comparación de pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar *factores de evaluación*. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un *factor de evaluación del desempeño*.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

---

*Evaluación mediante el método de comparación de pares.*

### 3.15 NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o *downsizing*, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles.

Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones.

Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.

En este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. *Los indicadores suelen ser sistémicos*, visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. En la medida de lo posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.

2. *Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación*, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc. Es difícil que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.

3. *Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto* para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas y que no consideran la rentabilidad del producto vendido, conducen a que el vendedor se esfuerce sólo por vender aquellos productos que tienen mayor valor por unidad, y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:

a) *Indicadores financieros*: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo beneficio.

b) *Indicadores ligados al cliente*: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.

c) *Indicadores internos*: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.

*d) Indicadores de innovación:* como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño está cada vez más apoyada en la adopción de *índices de referencia* objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

*a)* Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).

*b)* Indicadores del desempeño grupal (del equipo).

*c)* Indicadores del desempeño individual (de la persona).

El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deben alcanzar, y que permitan una visión global del proceso.

## UNIDAD IV “CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL”

### 4.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

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. 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 importante es la calidad de la fuerza de trabajo de una compañía. Para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente. En fechas recientes, el gasto promedio anual de capacitación por empleado aumentó a \$1,040, para dar un gasto total destinado al aprendizaje y el desarrollo de los empleados de \$129,600 millones. Algunas organizaciones gastan una cantidad mayor. En la empresa Cheesecake Factory Inc., la capacitación es tan buena como algunos de los restaurantes más finos del país. La compañía se inició como una pequeña panadería familiar para convertirse en un gigante de ventas anuales de \$94.4 millones con una tasa de crecimiento del 17.9 por ciento y 35,000 empleados. Gran parte

de las razones de este crecimiento se atribuye a la capacitación. En promedio, Cheesecake Factory gasta en capacitación \$2,300 por empleado y más de \$20,000 por gerente. Algunos podrían verse tentados a decir que esto es una exageración. Sin embargo, Chuck Wensing vicepresidente de desarrollo, considera que tal apreciación sería incorrecta y explica: “Ha sido nuestra cultura desde el principio. El director ejecutivo actual (e hijo de los propietarios originales) ha puesto un gran énfasis en el desarrollo, y nosotros siempre hemos creído en la fuerza del desarrollo. Queremos que la experiencia del usuario sea perfecta”.

El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se están esforzando por serlo. Una *organización en proceso continuo de aprendizaje* es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

#### *Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo*

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos.

##### *1.- Apoyo de la alta administración*

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

## 2.- Avances tecnológicos

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, BlackBerrys, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. Como se pone de relieve en todo este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

## 3.- Complejidad del mundo

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización. Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras organizaciones en Estados Unidos. En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.

## 4.- Estilos de aprendizaje

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.

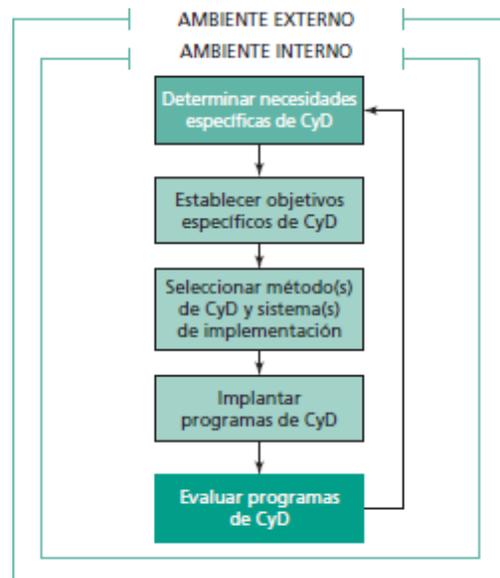
Además, el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno. La *capacitación justo a tiempo* (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.

## 4.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo. En la figura 7-1 se describe el proceso general de la capacitación y el desarrollo que anticipa o responde al cambio. Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización.

Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 7-1 Proceso de capacitación y desarrollo



### *Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo*

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

### 4.3 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

#### *Cursos impartidos por instructores*

El método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de CyD. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada. Además, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieren aprender. Tradicionalmente, los instructores daban sus pláticas en frente de los estudiantes. Ahora los instructores pueden transmitir sus conferencias en forma virtual. El instructor todavía está a cargo de la clase, pero no está físicamente de pie frente a los estudiantes. Estos últimos pueden hacer prácticamente cualquiera de las actividades que hacían en un salón de clases tradicional, como compartir anotaciones en pizarrones, comunicarse como individuos y grupos, o visualizar materiales de video, entre otras actividades. Los estudiantes no tienen que esperar hasta las horas de asesoría de un profesor para comunicarse con él, ya que pueden enviar un correo electrónico en cualquier momento.

#### *Estudio de caso*

Un *estudio de caso* es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo. Cuando se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. Las investigaciones sobre las compañías se ven facilitadas significativamente gracias a la disponibilidad de bases de datos de bibliotecas como EBSCOhost. Con frecuencia, el método de estudio de caso se desarrolla en un salón de clases con un profesor que sedesempeña como facilitador.

### *Modelado de comportamiento*

El modelado de comportamiento es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

### *Representación de funciones o de roles*

La representación de funciones o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. En vez de escuchar a un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo. También se ha usado con éxito para enseñar a los trabajadores cómo tratar con individuos que están enojados, iracundos o fuera de control. Algunas cadenas de restaurantes usan la representación de funciones para capacitar a los meseros sobre cómo tratar con situaciones difíciles, como el caso de una pareja de clientes que discuten entre sí.

### *Juegos de negocios*

Los juegos de negocios son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Por lo regular, un programa de cómputo manipula

sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa.

#### *Rotación de puestos*

La rotación de puestos (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave. Las organizaciones están aplicando ampliamente programas de capacitación basados en la rotación con los empleados de los niveles más bajos.

#### *Capacitación en el puesto de trabajo*

Los siguientes cuatro métodos de capacitación y desarrollo implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. La *capacitación en el puesto de trabajo* es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Sin embargo, en ocasiones, el aprendiz siente tanta presión para producir, que el aprendizaje se ve negativamente afectado. Las empresas deben ser selectivas acerca de quién imparte la capacitación en el puesto. Los capacitadores con frecuencia son los supervisores.

## 4.4 SISTEMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### Universidades corporativas

Un sistema de capacitación y desarrollo que se presenta bajo el auspicio de la organización recibe el nombre de universidad corporativa. Una institución corporativa de capacitación y desarrollo difiere de cualquier programa tradicional de educación en que su enfoque es sobre la creación del cambio organizacional que implica a áreas como capacitación de la compañía, desarrollo de empleados y aprendizaje de adultos. El programa es proactivo y estratégico, en vez de reactivo y táctico, y puede alinearse en forma estrecha con las metas corporativas. GE tiene un campus en Crotonville, y McDonald's tiene su Universidad de la Hamburguesa. La universidad de Intel en Arizona administra programas desarrollados por 73 grupos de capacitación que se localizan en todo el mundo. La universidad también enseña habilidades no técnicas, como la forma de evitar conflictos y hostilidades.

El crecimiento en el número de universidades corporativas se puede atribuir a su flexibilidad, lo cual permite a los estudiantes aprender durante su tiempo disponible. Además, las empresas están en una mejor posición de controlar la calidad de la capacitación y de asegurarse de que sus empleados reciban los mismos mensajes.

### Colegios y universidades

Durante décadas, los colegios y las universidades han sido el principal sistema de capacitación profesional, técnica y administrativa para los empleados. Muchos colegios y universidades tanto públicos como privados están adoptando enfoques similares para la capacitación y la educación del mismo modo que lo han hecho las universidades corporativas. Los programas corporativos de capacitación y desarrollo se asocian con frecuencia con los colegios y las universidades u otras organizaciones, como la Asociación Estadounidense de Administración (American Management Association, AMA), para brindar tanto capacitación como desarrollo.

### Colegios comunitarios

Los colegios comunitarios son establecimientos de educación superior financiados con fondos públicos que brindan capacitación vocacional y programas asociados con las licenciaturas. Algunos empleadores consideran que los colegios comunitarios imparten ciertos tipos de capacitación de una manera mejor y más efectiva en términos de costos que la compañía. La rapidez en los cambios tecnológicos y la reestructuración corporativa han creado una nueva demanda por industria para los recursos de capacitación de los colegios comunitarios.

### Sistema de vestíbulo

El sistema de vestíbulo es un sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo. Por ejemplo, en un centro de adiestramiento puede haber un conjunto de tornos donde los aprendices reciben instrucción de cómo utilizarlos. Una ventaja principal del sistema de vestíbulo es que se libera al empleado de la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis es sobre el aprendizaje de las habilidades requeridas por el puesto de trabajo.

### Videos

El uso de medios de video como DVD, videocintas y breves secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo. Estos medios son especialmente atractivos para los negocios pequeños que no pueden utilizar métodos de capacitación más costosos. Además, ofrecen la flexibilidad deseada por cualquier empresa. El modelado de comportamiento, que se describió anteriormente, ha sido con frecuencia un exitoso método de capacitación que recurre a medios como el video.

### Aprendizaje electrónico (e-learning)

El aprendizaje electrónico es el sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea. Toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor

flexibilidad de instrucción. Con frecuencia es el formato de implementación más conveniente para los aprendices adultos. Un beneficio básico es que se desarrolla a un ritmo personalizado e individualizado, ya sea mientras se está en el empleo o fuera del turno de trabajo. El concepto se puede repetir tantas veces como sea necesario. También es posible incluir pantallas de ayuda en el programa para ofrecer explicaciones adicionales para aquellos que las necesitan. En un laboratorio de cómputo, los participantes pueden estar trabajando en diferentes partes de un programa, a distintas velocidades y en diferentes idiomas. Los sistemas de aprendizaje electrónico también permiten el uso de sistemas multimedia para enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos. Amy Hackett, directora de capacitación de los restaurantes Ruby Tuesday en Maryville, Tennessee, usa un producto de capacitación en línea para instruir a los empleados por hora. Ella misma explica: “Hasta hace un año solíamos capacitar mediante métodos tradicionales: en persona o con seminarios. Pero, antes del aprendizaje electrónico, se tomaban algunos atajos para el programa de capacitación (de cinco días)”. Hackett agrega: “Una de las medidas más grandes del éxito del aprendizaje en línea ha sido un incremento en los porcentajes de propinas. Pienso que esto refleja un mayor conocimiento del menú”.

### Simuladores

Los simuladores son un sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo. Los dispositivos van desde maquetas sencillas de partes de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de todo un ambiente. Los especialistas en capacitación y desarrollo pueden usar simuladores de mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación por simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el puesto de trabajo para algunos propósitos, tiene ciertas ventajas. Un ejemplo fundamental es la capacitación de los pilotos de las aerolíneas en un simulador; los choques simulados no cuestan vidas ni tampoco agotan la flota de aviones de la empresa.

Los mecánicos de automóviles están usando el mismo tipo de capacitación basada en simulaciones que el que se desarrolló para ayudar a los técnicos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos a reparar los aviones de combate. Un técnico de automotores puede

entrar al programa en cualquier lugar siempre y cuando que tenga acceso a una computadora personal con una conexión de Internet. General Motors reconoció que se necesitaría un enfoque distinto para capacitar a los técnicos en servicio, dada la explosión de tecnología en sus vehículos. Consideró que si Raytheon podía ayudar a los técnicos a reparar los bombarderos B-2 Stealth y los aviones de combate F-15, también estaba capacitado para ayudar a los mecánicos a reparar automóviles. “Durante cada simulación, el técnico recibe una orden de trabajo que debe completar. Debe seleccionar las herramientas apropiadas para diagnosticar el problema y para hacer la reparación. En varios puntos aparece un instructor virtual para informar, desafiar y ayudar a los técnicos a descubrir el problema, de manera muy similar a lo que haría un instructor en uno de los centros de capacitación de GM”.

## 4.5 DESARROLLO GERENCIAL

El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro. Aunque el liderazgo se presenta a menudo como una actividad emocionante y seductora, existe otra posibilidad; el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto de trabajo. Los riesgos son especialmente elevados en virtud de los rápidos cambios de la actualidad. Esta situación amplifica la importancia de brindar oportunidades de desarrollo para el grupo administrativo de una empresa.

En gran parte, el futuro de una empresa se encuentra en manos de sus administradores. Este grupo ejecuta ciertas funciones que son esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización. Los administradores deben hacer las elecciones correctas en la mayoría de sus decisiones; de lo contrario, la empresa no crecerá e incluso podría fracasar. Por eso, es imperativo que los gerentes se mantengan al tanto de los últimos avances en sus campos respectivos y, al mismo tiempo, administren una fuerza de trabajo sujeta a cambios constantes y que opera en un ambiente dinámico. También es importante observar que a medida que los administradores alcanzan niveles más altos dentro de la organización, necesitan no tanto de sus habilidades técnicas como de sus habilidades interpersonales y sus conocimientos acerca de la empresa.

Los supervisores de primera línea, los administradores de nivel medio y los ejecutivos pueden participar en programas de desarrollo administrativo. Estos programas están disponibles internamente, a través de organizaciones de profesionales y en los colegios y las universidades.

Los especialistas en capacitación y desarrollo con frecuencia planean y presentan programas internos, recurriendo en ocasiones a los gerentes de línea. Las organizaciones como la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Asociación Estadounidense de Administración (AMA) organizan conferencias y seminarios en diversas especialidades. Numerosos colegios y universidades también ofrecen programas administrativos de capacitación y desarrollo. Los colegios y las universidades a menudo poseen experiencias que no están disponibles dentro de las organizaciones de negocios.

En estos casos, los académicos y los practicantes de la administración pueden presentar, de forma conjunta y con grandes ventajas, programas de capacitación y desarrollo.

De acuerdo con un estudio de la firma DDI, especializada en consultoría global de RH, casi la tercera parte de todos los líderes de las empresas globales no cuentan con todos los talentos necesarios para ayudar a sus organizaciones a alcanzar sus metas. Esto es un grave problema, pues los investigadores han encontrado que un liderazgo sólido es capaz de incrementar la implantación exitosa de las estrategias de la empresa en un 22 por ciento. Rich Wellins, vicepresidente senior de DDI, advierte: “Las compañías que están preocupadas por su rentabilidad futura deberían estar igualmente preocupadas acerca del futuro de su liderazgo”. Paul Bernthal, gerente del Centro de Comportamiento Aplicado de DDI, asegura que muchos líderes saben que carecen de las habilidades necesarias. “‘No estamos haciendo las cosas tan bien como nos gustaría’, dicen ellos, ‘pero nadie nos ayuda’”. Tan sólo la mitad de los líderes encuestados están satisfechos con las oportunidades de desarrollo de liderazgo de su organización. Aunque la organización de talleres formales es la práctica más común del desarrollo del liderazgo, tan sólo el 42 por ciento de los líderes consideran que los talleres de capacitación son “sumamente eficaces”. Trabajar en proyectos o asignaciones especiales y la obtención de ayuda de los mentores o coaches (entrenadores) han sido los métodos más eficaces.

## 4.6 INDUCCIÓN

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. Esta lección es aplicable a las impresiones que tienen los recién contratados acerca de sus empleadores, y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral. Después de todo, en el proceso de selección se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo. Dennis Liberson, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Capital One Financial Corporation, señala: “Tenemos programas para mostrar de inmediato al nuevo personal la cultura organizacional y lo que se requiere para alcanzar el éxito”.

### Propósitos de la inducción

En un estudio, el 44 por ciento de los empleados encuestados consideraron que no se les habían dado las herramientas ni los recursos necesarios para tener éxito en las primeras semanas de trabajo. Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos se describen a continuación.

- La situación del empleo. Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- Políticas y reglas de la compañía. Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.
- Remuneración. Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración

da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.

- Cultura corporativa. La cultura de la empresa refleja la forma “como se hacen las cosas”. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan.
- Trabajo en equipo. Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.

Desarrollo del empleado. La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.

- Socialización. Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

## 4.7 MÉTRICAS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

La capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación. Por eso, el departamento de CyD debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1. opiniones de los participantes, 2. alcance del aprendizaje, 3. cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y 4. logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

### Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Tal vez la capacitación tuvo lugar en una localidad exótica con instalaciones para jugar golf o para otras actividades de esparcimiento, y en tal caso la experiencia general influirá sobre los reportes.

### Alcance del aprendizaje

Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-tests y post-tests para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los resultados de las pre-tests y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida.<sup>80</sup> Un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar al resultado.

### Cambio en el comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos. Suponga que un administrador se sienta en la hilera del frente en una sesión de capacitación acerca de la dotación de autoridad a los subordinados, que asimila y comprende toda la información, y obtiene una calificación de 100 en una prueba en relación con el material expuesto, pero la siguiente semana regresa al ámbito de trabajo y continúa comportándose de la misma manera autocrática del pasado. La mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

### Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo

Otro enfoque para la evaluación de los programas de CyD es el que se relaciona con la determinación del grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir el número y la severidad de los accidentes en un 15 por ciento, la comparación de las tasas de accidentes antes y después de la capacitación ofrece una métrica adecuada del éxito. Como otro ejemplo, una empresa podría establecer una métrica del rendimiento sobre la inversión (RSI). Sin embargo, en algunas circunstancias, las cifras reales del RSI son difíciles de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación.

#### 4.8 SEGURIDAD EN EL EMPLEO *VERSUS* SEGURIDAD EN LA CARRERA

J. D. Wallace III es un ingeniero de proyectos de área en Bechtel Engineering, con oficinas centrales en Houston, Texas. Él posee una “cinta negra de seis sigmas”, que obtuvo después de un intenso programa de selección y capacitación en Bechtel. A continuación, Wallace describe su evaluación acerca del desarrollo de la carrera. “La industria química y del petróleo es muy inestable. Las compañías de esta industria tienen ciclos que van desde 5 o 6 proyectos internos hasta una cifra tan baja como 1 o 2. Por consiguiente, es importante que un individuo mantenga una ventaja competitiva con la finalidad de conservar su empleo y de avanzar en su carrera. Las nuevas tecnologías son una parte importante de nuestra vida de trabajo. Cuando empecé mi carrera todos los planos de diseño se hacían a mano. En el ambiente de trabajo de la actualidad todos los planos del diseño se crean en computadoras. Las computadoras son más eficientes y ofrecen múltiples medios de detección de defectos. El resultado es una menor cantidad de personal y cronogramas cortos para los proyectos. Es importante conocer continuamente las nuevas tecnologías de la industria. Cuando la industria cambió a las computadoras, muchos de los empleados con más de 20 años de antigüedad en el trabajo se resistieron a adoptar el cambio. En un periodo de tiempo relativamente corto de cinco años, ya no estaban en la industria. Los individuos que se mantienen al tanto de las nuevas tecnologías aumentan su valor de mercado.

“La mayoría de las compañías darán una capacitación limitada para los nuevos programas de cómputo. Mi experiencia ha sido que el 70 por ciento de los inscritos en la primera clase de capacitación son los mismos individuos que asistieron al curso anterior. No es de sorprender que también estén clasificados en el nivel superior del 10 por ciento. Los colegios comunitarios y las universidades locales también ofrecen capacitación. Estas clases se imparten con frecuencia en las noches y durante los fines de semana. A menudo los encargados de impartir los cursos son individuos que trabajan en la industria. En una ocasión tomé un curso de microestaciones en la oficina y recibí el entrenamiento básico. Aunque tenía los conocimientos fundamentales, no pude utilizar en forma total el programa de cómputo, así que me inscribí en una clase avanzada de microestaciones en la universidad local. Después de la capacitación, tenía más conocimientos del programa de cómputo que cualquier otra persona de mi compañía. También se me ofreció un puesto

en la compañía del profesor. Es común que las empresas competitivas recluten individuos que se sabe que tienen una buena ética para el trabajo y notables habilidades técnicas dentro de la industria. También es común que ellos reciban incrementos salariales del 15 al 20 por ciento. Los conocimientos que uno posee son como el portafolios de su puestode trabajo actual o de la industria”.

#### 4.9 PLANEACIÓN DE CARRERA

A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para ésta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite saber dónde está uno y adónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe empezar con una autocomprensión o autoevaluación. Paul Armstrong, socio de la empresa Penna, especializada en consultoría de RH, aconseja: “Piense en usted mismo como un productoy haga una lista de las cualidades que puede vender, lo que a usted le gusta hacer y lo que le disgusta. También es importante que esté consciente de sus debilidades, pero no subestime sus habilidades y talentos”. De este modo, una persona está en condiciones de establecer metas realistas y de determinar qué es lo que debe hacer para lograr esas metas. Esta acción también permite a una persona saber si sus metas son realistas.

La autoevaluación es el proceso de aprender acerca de uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño de uno en un trabajo futuro. Es una de las primeras cosas que una persona debe hacer al planear su carrera. Una autoevaluación realista ayudará a una persona a evitar errores que podrían afectar a la totalidad del progreso de su carrera. Tome tiempo para estudiar sus éxitos del pasado y para pensar por qué ocurrieron. Una autoevaluación completa será muy importante para ayudar a acoplar las cualidades y las metas específicas de un individuo con el trabajo o profesión correctos. Deborah Warner, fundadora de la empresa Career Development Partners, señala: “Los candidatos a un puesto de trabajo deben poner atención en las habilidades que quieren usar y en cuáles no. Cuando un individuo tiene que usar con frecuencia habilidades que no son de su agrado, esto lo conducirá a una insatisfacción con el trabajo

y al agotamiento”. Muchas personas, al ser despedidas, toman conciencia de sí mismas por primera vez y se ven motivadas a analizar sus fortalezas y debilidades.

Algunas herramientas de utilidad incluyen un balance de fortalezas y debilidades y una revisión de las cosas que a uno le agradan y le disgustan. Sin embargo, cualquier enfoque razonable que ayude a un autoentendimiento será de utilidad.

Hoja de balance de fortalezas y debilidades. Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus puntos fuertes y débiles es la hoja de balance de fortalezas y debilidades. Los empleados que entienden sus fortalezas estarán en condiciones de utilizarlas para obtener una ventaja máxima. Al reconocer sus debilidades, estarán en una mejor posición para superarlas. La siguiente declaración resume esa actitud: “Si usted tiene una debilidad, compréndala y hágala funcionar en su favor como una fortaleza; si usted tiene una fortaleza, no abuse de ésta hasta el grado de convertirla en una debilidad”.

Para utilizar la hoja de balance de fortalezas y debilidades, un individuo debe hacer una lista de sus puntos fuertes y débiles tal y como los percibe. Esto es muy importante, porque el hecho de creer, por ejemplo, que se tiene una debilidad cuando en realidad no es así será equivalente a tener en verdad esa debilidad. De esta forma, si usted considera que causa una primera impresión deficiente cuando conoce a alguien, es probable que usted provoque esa mala impresión. La percepción de una debilidad se convierte con frecuencia en una profecía autocumplida.

La mecánica para la preparación de la hoja de balance es muy sencilla. Para empezar, dibuje una línea vertical en la parte media de una hoja de papel. En la parte superior del lado izquierdo anote Fortalezas y titule el lado derecho como Debilidades. Registre de todas las fortalezas y debilidades que haya percibido. Tal vez le sea difícil escribir acerca de usted mismo. Sin embargo, recuerde que nadie más necesita ver los resultados. La consideración fundamental es una honestidad total.

Lista de preferencias y aversiones. Un individuo también debería considerar aquello que le agrada y le desagrade como parte de una autoevaluación. Una lista de preferencias y aversiones ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos.

Usted está buscando las cualidades que desea en un empleo y los atributos de un trabajo que no quiere. Por ejemplo, algunas personas no estarían dispuestas a vivir en ciertas regiones del país, y tales sentimientos deben reconocerse como una restricción. Algunas posiciones requieren que una persona pase una cantidad considerable de tiempo viajando. Por lo tanto, una estimación de la cantidad de tiempo que una persona está dispuesta a viajar también sería de utilidad. El reconocimiento de tales restricciones autoimpuestas ayuda a reducir los problemas futuros de carrera. Otra limitación es el tipo de empresa que un individuo considerará para trabajar.

## 4.10 MÉTODOS DE DESARROLLO DE CARRERA

Existen numerosos métodos para el desarrollo de carrera. Algunos métodos que se usan actualmente, la mayoría de los cuales se utilizan en varias combinaciones, se exponen a continuación.

### Sistemas de información para la administración y los empleados

Muchas compañías brindan a sus administradores la capacidad en línea de asistir a los empleados en la planeación de las rutas de sus carreras y en el desarrollo de las capacidades requeridas. A través de un sistema en línea, los empleados tienen la posibilidad de actualizar las metas del desempeño y de inscribirse en cursos de capacitación.

### Discusiones con individuos bien informados

En una discusión formal, el superior y los empleados subordinados pueden convenir conjuntamente en cuáles actividades del desarrollo de la carrera son mejores. Los recursos disponibles para lograr estos objetivos también incluyen programas de desarrollo. En algunas organizaciones, los profesionales de recursos humanos son el punto focal para brindar asistencia sobre este tema. En otras situaciones, los psicólogos y los consejeros u orientadores ofrecen este servicio. En el ambiente académico, los colegios y las universidades con frecuencia brindan a los estudiantes servicios de planeación de carreras e información de desarrollo. Muchos estudiantes acuden a sus profesores para solicitar consejos de carrera.

### Material de la compañía

Algunas empresas ofrecen material específicamente desarrollado para brindar asistencia en el desarrollo de las carreras. Tal material está diseñado de acuerdo con las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puestos dan valiosos indicios para que los individuos determinen personalmente si sus fortalezas y debilidades coinciden con ciertas posiciones específicas.

### Sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño de la empresa también es una valiosa herramienta para el desarrollo de las carreras. El hecho de discutir las fortalezas y debilidades de un empleado con su supervisor permite descubrir ciertas necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera.

### Talleres

Algunas organizaciones realizan talleres que duran dos o tres días con el propósito de ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía. En otras ocasiones, la compañía remite a los empleados a los talleres disponibles en la comunidad, o los empleados toman la iniciativa de acudir.

## 4.11 RUTAS DE CARRERA

Las rutas de las carreras se han concentrado históricamente en una movilidad ascendente dentro de una profesión en particular, lo cual es una opción que no está tan disponible ahora como en el pasado. Otras rutas para las carreras incluyen las redes, la trayectoria lateral de habilidades, la ruta de carrera dual, la posibilidad de añadir valor a una carrera e incluso la modificación del nivel del puesto. Cathy Benko en su libro, *Mass Career Customization*, afirma: “Las carreras han dejado de seguir una trayectoria recta y ascendente en la escalera corporativa; ahora es más común que sigan una trayectoria ondulatoria de ascensos y de movimientos laterales”. Mediante la selección de una ruta alternativa de carrera, una persona puede transferir sus habilidades actuales hacia una nueva carrera, una que tan sólo era un sueño en el pasado. Por lo común, estas rutas de carrera se usan en forma combinada y pueden ser más útiles en varias etapas de la carrera de una persona.

### Ruta de carrera en forma de red

La ruta de carrera en forma de red incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales. Esta ruta reconoce la intercambiabilidad de la experiencia a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ser promovido a un puesto de mayor jerarquía. Con frecuencia, este enfoque representa de una manera más realista las oportunidades para el desarrollo de los empleados en una organización que la ruta tradicional de carrera. Por ejemplo, una persona puede trabajar como gerente de inventarios durante algunos años y luego desplazarse a una posición lateral como gerente de turno antes de que se le otorgue una promoción. Las opciones horizontales y verticales disminuyen la probabilidad de un bloqueo en un puesto de trabajo. Una desventaja de este tipo de ruta de carrera es que es más difícil explicar a los empleados la ruta específica que podrían seguir sus carreras para una determinada línea de trabajo.

### Ruta lateral de habilidades

Tradicionalmente, una ruta de carrera se visualizaba como el desplazamiento ascendente hacia niveles administrativos más altos dentro de la organización. Los dos métodos anteriores de rutas de carrera se concentran en tal enfoque. La disponibilidad de estas dos opciones ha disminuido en forma considerable en años recientes, pero esto no significa que un individuo tenga que permanecer en el mismo puesto durante toda la vida. Una ruta lateral de habilidades incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que el empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos. Ni la remuneración ni las promociones quedan implicadas, pero al aprender un trabajo diferente, un empleado incrementará su valor para la organización y también podrá revitalizarse y adquirir nuevos bríos. Las empresas que desean motivar un desplazamiento lateral pueden optar por usar un sistema de remuneración basado en las habilidades que recompense a los individuos en función del número y del tipo de habilidades que poseen. Otro enfoque, es el enriquecimiento del trabajo. Este enfoque recompensa (sin promociones) a un empleado al aumentar el desafío del puesto laboral, al dar más significado al trabajo y un mayor sentido de logro al empleado.

### Ruta de carrera dual

La ruta de carrera dual se desarrolló originalmente para tratar con el problema de aquellos empleados técnicamente capacitados que no tenían deseos de desplazarse hacia la administración a través del procedimiento normal de movilidad ascendente. La ruta de carrera dual reconoce que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía sin tener que convertirse en administradores. Con frecuencia se establece un enfoque de carrera dual para fomentar y motivar a los profesionales en campos como ingeniería, ventas, marketing, finanzas y recursos humanos. Los individuos en estos campos pueden incrementar su conocimiento especializado, hacer contribuciones a sus empresas y recibir una recompensa sin tener que ingresar a la administración. Sin importar que se encuentren en la ruta administrativa o técnica, la remuneración sería comparable en cada nivel. El sistema dual ha sido el sello distintivo en la educación superior, donde los individuos se pueden desplazar a través de las categorías

de instructor, profesor auxiliar, profesor asociado y profesor titular sin tener que ingresara la administración.

#### Forma de añadir valor a la carrera

Agregar valor a la carrera tal vez parezca una actividad dirigida únicamente al interés personal; sin embargo, es una ruta de carrera lógica y realista. En el mundo actual en continuo cambio, la obsolescencia profesional puede llegar a sitiarse sigilosamente a una persona. John Humphrey, director de capacitación ejecutiva de centrales eléctricas en Forum Corporation, habla del hecho de añadir valor personal como si éste pudiera almacenarse en una caja de herramientas que los trabajadores llevan consigo todos los días. De acuerdo con Humphrey, “la antigua escalera [de la carrera] era rígida. En la actualidad la pregunta es ‘¿qué habilidades tiene usted en su caja de herramientas que pueda llevar a cualquier parte para aprovecharlas en su trabajo?’”. Una caja de herramientas de un individuo debe estar siempre en expansión, y el desarrollo personal continuo es una necesidad. Cuanto mejores sean las cualidades de un empleado, mayores serán sus oportunidades en el mercado laboral. Una persona debe descubrir lo que necesitan las compañías, y luego desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer esas necesidades como las ha definido el ámbito de trabajo. Los individuos siempre deberían estar haciendo algo que contribuya a un cambio significativo y positivo para la organización. Si acaso existe cualquier vestigio de seguridad en el empleo, es éste. Básicamente, el vínculo principal que une a un empleado con la compañía, y viceversa, es el éxito mutuo que da como resultado un desempeño que añade valor a la organización.

#### Descenso de categoría

El descenso de categoría es el proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, lo cual implica por lo regular una reducción en la remuneración. Los descensos de categoría se asocian con frecuencia con fracasos administrativos, pero las oportunidades promocionales limitadas en el futuro y el rápido ritmo del cambio tecnológico pueden hacer de los descensos de categoría una opción legítima de carrera. Si se logra eliminar el estigma del descenso de categoría, más empleados, especialmente los más antiguos, podrían optar por hacer tal movilización. JoanLloyd, consejero vocacional en Milwaukee y autor de varias obras afirma: “Algunas

personas aceptan un nuevo puesto de trabajo tan sólo para descubrir que sus habilidades eran más adecuadas para su puesto de trabajo antiguo. Algunas veces deciden que no quieren tener tanta responsabilidad en el trabajo ante todo lo que está sucediendo en sus vidas personales”. Trabajar muchas horas a cambio de una oportunidad promocional limitada pierde su atractivo para algunas personas después de un tiempo, especialmente si el empleado está en condiciones financieras de resistir un descenso de categoría. En ciertas situaciones, este enfoque podría desbloquear una ruta promocional obstruida y, al mismo tiempo, permitir a un empleado con muchos años en la compañía escapar de un estrés indeseado sin que esto se vea como un fracaso.

#### Agentes libres (ser su propio jefe)

Los agentes libres son personas que se hacen cargo de la totalidad o de una parte de sus carreras, al ser sus propios jefes o al trabajar para otros en formas que se ajusten a sus necesidades o deseos. Muchos de estos agentes libres han optado por este estilo de vida ante los recortes de personal y no tienen deseos de volver a ingresar al ambiente corporativo. Algunos agentes libres trabajan tiempo completo; otros trabajan tiempo parcial. Otros trabajan tiempo completo y administran una empresa pequeña con la esperanza de convertirla en su trabajo principal. Los agentes libres se presentan en diferentes modalidades, pero lo que los distingue es un compromiso para controlar una parte o la totalidad de sus carreras. Tienen una variedad de talentos y los usan para tratar con una amplia variedad de audiencias y para cambiar su enfoque en el acto en respuesta a nueva información o a las reacciones de los demás. También les encantan los desafíos y la espontaneidad.

**BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill, 8ª ed. México, DF. 2011.

MONDY, Wayne, R. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Educación. 11ª ed. México 2010.

WERTHER, B. William. Administración de Recursos Humanos “El capital Humano de las Empresas”. Editorial Mc Graw Hill, 6ª ed. Universidad Panamericana, D.F.