

68874

CACCIAVILLANI, L
Indicadores de Gest



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO 2010 68874
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSGRADO: ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RRHH

T.674



**Trabajo de Especialización:
“Indicadores de Gestión aplicados al Sistema de
Incorporación de Personas: Reclutamiento y
Selección”**

Director: Lic. Daniel Las Heras

Alumna: Ludmila Cacciavillani
DNI: 30.090.004

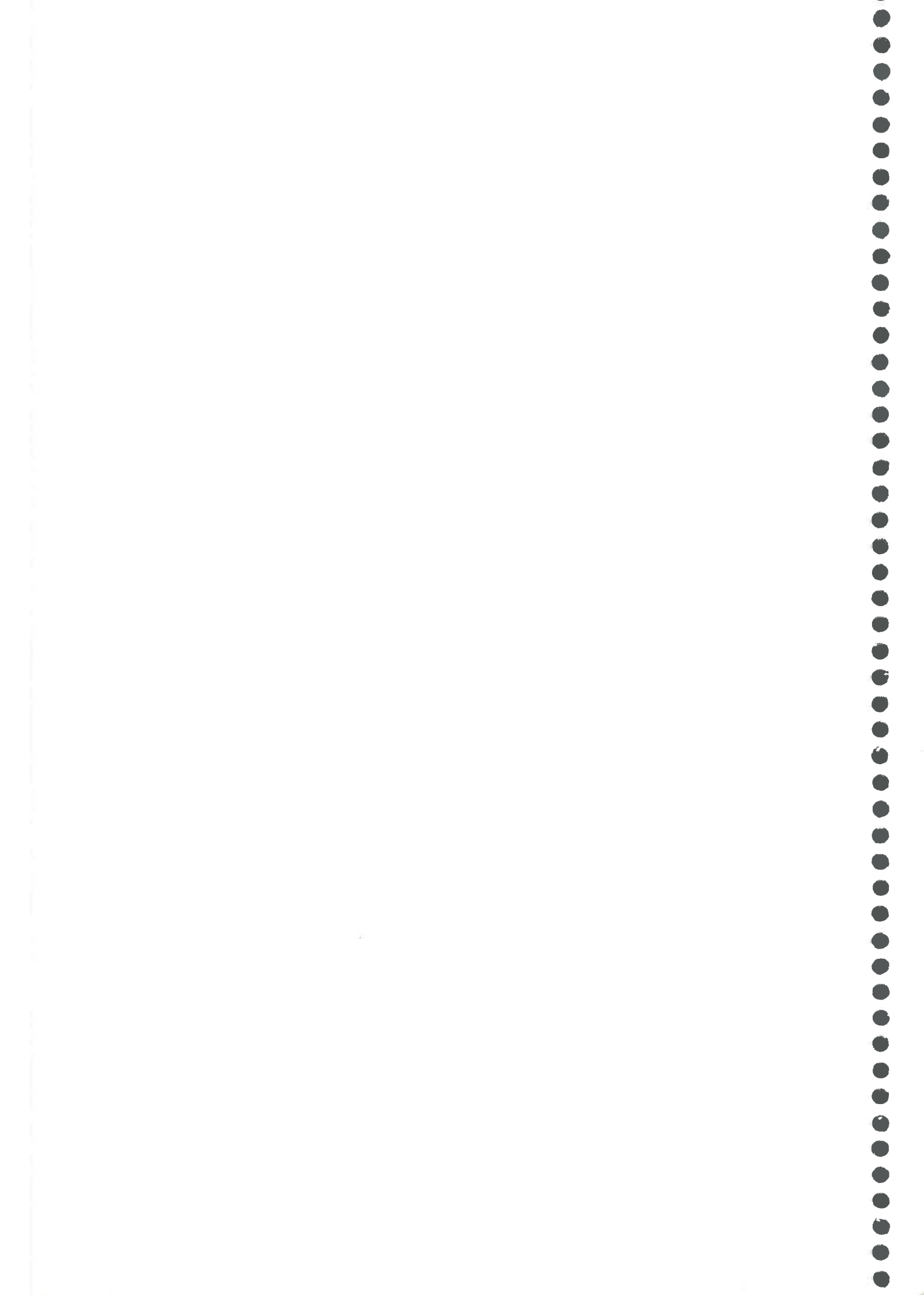
Río Cuarto, Octubre 2010

68874

MFN:
Clasif: T.674

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos: generales y específicos	5
3. Metodología	5
4. Desarrollo Teórico	6
4.1. Reseña sobre la historia de la administración/gestión de RRHH y el surgimiento de los aspectos atinentes a la temática motivo del trabajo	6
4.2. Sistemas de RRHH	7
4.3. Sistema de incorporación de personas	7
4.3.1. Reclutamiento	8
Tipos de Reclutamiento	
Redacción del anuncio	
Factores Críticos a considerar	
4.3.2. Selección	18
Inicio del proceso de selección: Primeros filtros	
Técnicas de selección	
Factores Críticos a considerar	
4.4. Indicadores de gestión	27
5. Análisis y propuestas	30
Indicadores de gestión para el sistema de incorporación de personas	
Medidas directas: los costos	
Medidas indirectas: tiempo, cantidad y calidad	
Medidas de tipo parcial	
Importancia del informe de resultados	
Usos y ventajas de los indicadores de gestión	
6. Síntesis	50
7. Bibliografía	54
8. Apéndice	55



1. Introducción

“No se puede gestionar lo que no se mide”. A través de esta clásica frase de Peter Drucker¹ se sintetiza claramente el objetivo último de la medición de los procesos de gestión. Llevar adelante los procesos de RRHH implica diversidad de tareas, variabilidad de tiempos, muchas personas. Pero si no podemos darle un orden, establecer prioridades, controlar su desarrollo y resultados, nunca podremos identificar las áreas crítica / problema y, en consecuencia, las posibles mejoras y el logro de la eficiencia de nuestro trabajo. *“La verdadera razón para medir es averiguar si se está haciendo un trabajo eficaz al gestionar la función”* (Fitz-enz, 1999, p: 85)

Existen diversas posiciones que señalan, por un lado, la imposibilidad de medir procesos que involucran como input directamente a las personas, mientras otros sostienen que sí es posible. La realidad hoy es que cada vez más las empresas exigen medir sus resultados. Nosotros adherimos a esta segunda posición. La realidad empresarial actual nos lleva a los profesionales de Recursos Humanos a utilizar cada vez más los lenguajes empresariales, no sólo como una manera de facilitar la comunicación sino como un nuevo modo de entender y trabajar la realidad organizacional. Recursos Humanos hoy no es ajeno a las decisiones estratégicas de la empresa sino participe activo de ellas, y asumir este nuevo rol de socio implica manejar nuevos lenguajes y nuevas formas de gestión del trabajo.

En este contexto, el presente estudio tiene como finalidad delimitar para un sistema de RRHH específico - la incorporación de personas - una serie de indicadores o medidas de actuación que nos permitan estar a la altura de las circunstancias y poder así establecer relaciones estratégicas con la línea y la empresa.

Como veremos a lo largo de este trabajo, los indicadores que se definan para un área de actuación dependen tanto de las características de la tarea en sí como de la empresa en la cual se lleva adelante. En algunas organizaciones puede ser importante medir y controlar determinadas variables que para otras puede resultar hasta irrelevante. Igualmente en el presente trabajo se señalarán y definirán cuáles son a nuestro criterio los indicadores indispensables para el área de selección de personal en particular.

La metodología propuesta es la revisión bibliográfica de diversos autores sumado a las experiencias profesionales y empresariales en el área de interés.

¹ **Peter Drucker:** Periodista y profesor australiano, Dr. en Derecho Internacional, considerado el padre del Management.



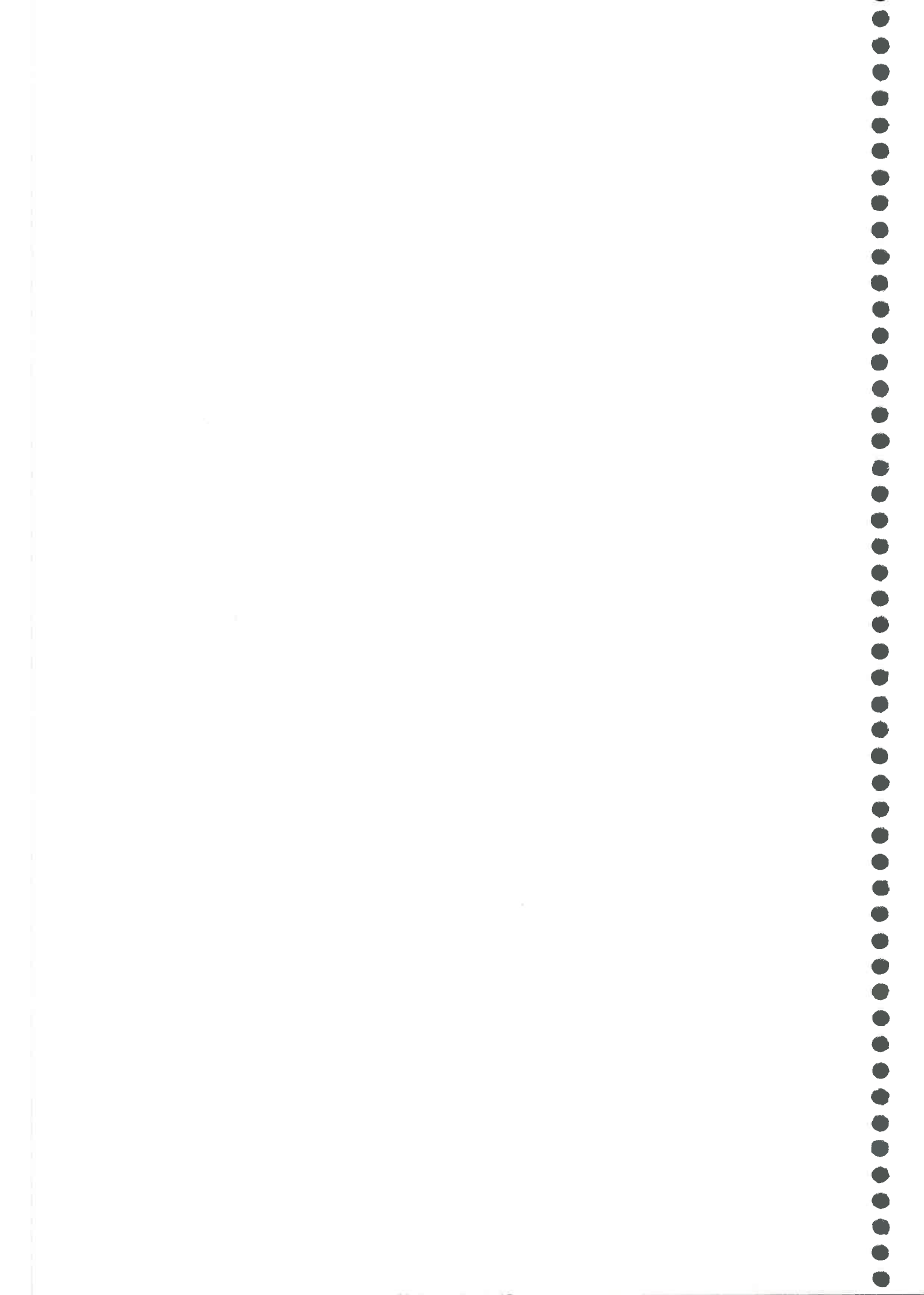
El trabajo final consta de dos grandes partes:

En primer lugar, el desarrollo teórico. En este apartado se busca profundizar el conocimiento sobre el área de interés: el sistema de incorporación de personas. Para ello se recurre y estudia a autores como Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Gustavo Aquino, entre otros.

Se inicia contextualizando el trabajo de recursos humanos y el lugar actual del sistema de incorporación de personas en la estrategia de las empresas. Para su análisis, este sistema es desglosado en sus dos etapas claves: el reclutamiento y la selección. Ambas son descritas como un proceso, respetando el orden en el cual por general sus tareas componentes son llevadas a cabo; se describen las principales técnicas utilizadas en una y otra etapa, y se señalan cuáles son los factores críticos a considerar para cada una de ellas, lo cual luego nos llevará a considerar cuáles son los indicadores que deben diseñarse y utilizarse para controlar los mencionados factores. Se finaliza esta primera parte con una introducción a los indicadores de gestión.

En segundo lugar, se señalan y describen cuáles son los indicadores que deben utilizarse para gestionar el sistema de incorporación de personas y las ventajas de su implementación.

Para ello se recurre y estudia a autores como Jac Fitz-enz, Martha Alles, Norton y Kaplan, entre otros. A lo largo de esta segunda parte del trabajo se efectúa un desarrollo de cuáles son los indicadores a utilizar en el área de incorporación de personas. Se describen tanto indicadores cuantitativos como cualitativos, se los organiza en función de las etapas que se controlan o del tipo de medidas de las que se trata, siempre efectuando una relación con las áreas críticas señaladas y que nos interesan medir y mejorar. Se finaliza el trabajo describiendo cuáles son los usos de estos indicadores y las ventajas que puede traer su implementación, no sólo para el área de trabajo sino para la empresa en su conjunto.



2. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar indicadores de gestión aplicados al sistema de incorporación de personas

Objetivos Específicos

1) Describir el proceso de incorporación de personas

- a) Analizar y describir el reclutamiento
- b) Analizar y describir la selección

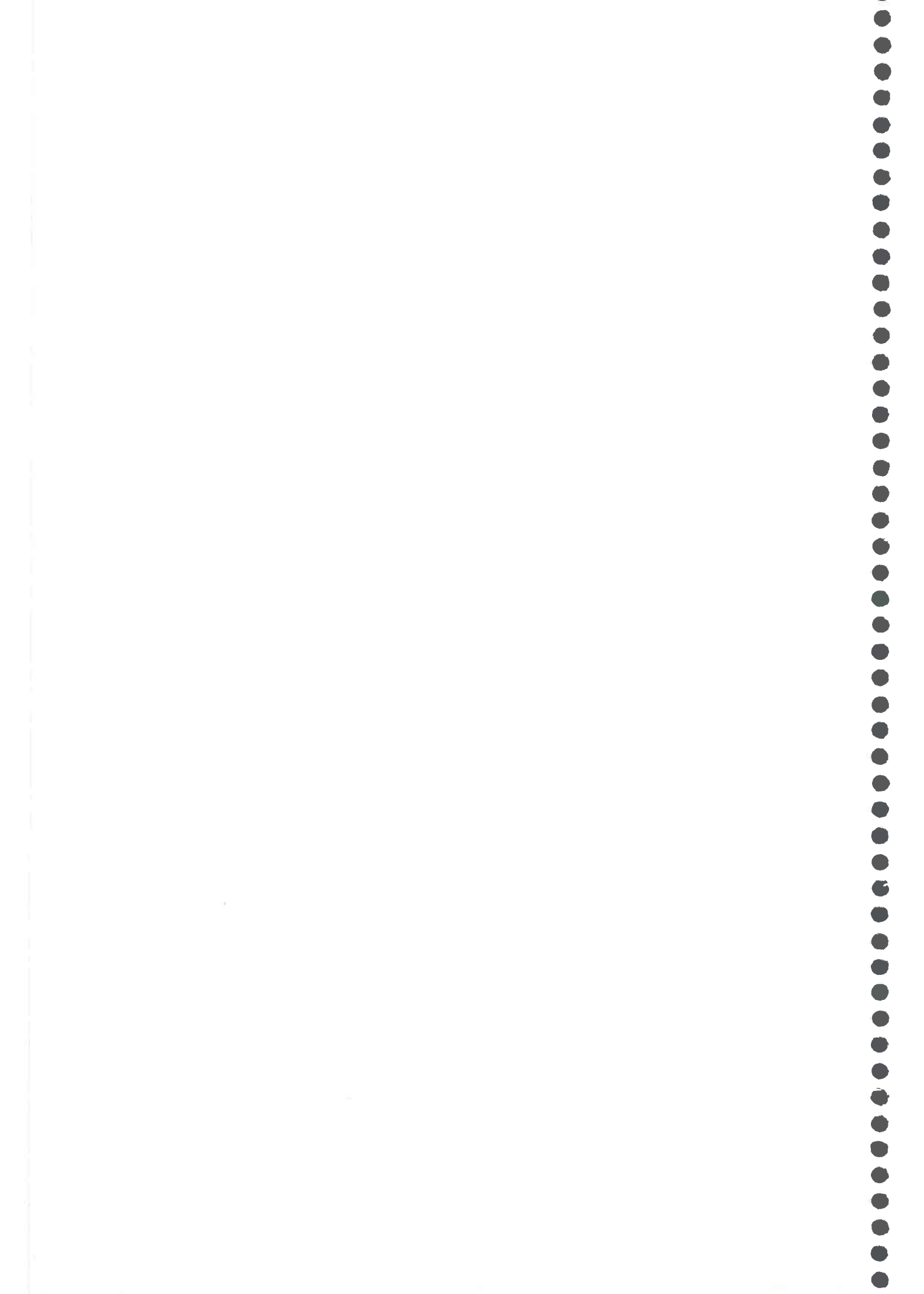
2) Desarrollar un sistema de medición de la actuación de RRHH, específicamente orientado al sistema de incorporación de personas

- a) Identificar factores críticos del proceso de incorporación de personal
- b) Desarrollar indicadores ajustados a los factores críticos que permitan asegurar la eficiencia y eficacia del proceso
- c) Analizar las ventajas del desarrollo de un sistema de medición

3. Metodología

El presente estudio busca identificar los indicadores clave para el sistema de incorporación de personas identificando las áreas críticas que deben estar siendo gestionadas, y destacar las ventajas que el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión proporcionaría para esta área particular de trabajo.

Con este fin se indagará y efectuará una revisión bibliográfica de diversos autores para profundizar el conocimiento sobre el sistema de incorporación de personas y los indicadores existentes para su gestión. Una vez efectuada la revisión bibliográfica se describirá el sistema de incorporación de personas y se definirán los indicadores de gestión necesarios para su correspondiente análisis, evaluación y mejora.



4. Desarrollo Teórico

4.1. Reseña sobre la historia de la administración/gestión de RRHH y el surgimiento de los aspectos atinentes a la temática motivo del trabajo

No siempre los recursos humanos ocuparon el lugar que hoy tienen. Es más, no siempre se llamó recursos humanos a la función o área que se encarga de gestionar a los empleados. A lo largo de la historia fueron diferentes concepciones de la organización las que estuvieron en la base de su administración, y esto obviamente afectó la idea que se tuvo de los empleados y del modo de trabajar con ellos.

Entre las grandes teorías de la administración podemos mencionar y clasificar tres grandes etapas:

1. La escuela clásica, según la cual los empleados eran movidos por un objetivo económico. Ellos respondían a normas y ordenes de modo pasivo y su principal motivación se encontraba en el incentivo económico. *“El rol del profesional de Recursos Humanos era el de un especialista en el manejo y confección de normas.”* (Aquino, 2004, p: 56)

2. La escuela humanista o de las relaciones humanas, según la cual los sujetos se sentían incentivados por ser considerados, las relaciones en equipo se tornaron fundamentales. En este caso el profesional de Recursos humanos debe comenzar a manejar metodologías de la psicología. *“Su misión era la de diseñar sistemas tendientes a eliminar las fuentes potenciales de conflicto.”* (Aquino, 2004, p: 56)

3. La teoría de sistemas, según la cual toda organización es un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados e interdependientes, insertos en un contexto y entorno mayor con el que son interdependientes. *“El departamento de RRHH es inherentemente un sistema que añade valor”* (Fitz-enz, 1999, p: 45)

Esta última perspectiva es la actual, o por lo menos a la cual deben dirigirse los esfuerzos. Fitz-enz habla de la nueva posición de socio estratégico que debe tener RRHH en la administración y estrategia organizacional actual. *“Socio implica dos o más personas que se ven a sí mismas como iguales o cooperando en pos de un objetivo común.”* (Fitz-enz, 1999, p: 49) Esta idea de socio implica el trabajo conjunto, conocer las necesidades y objetivos del otro y definir conjuntamente como podemos colaborar para el logro de los objetivos de la organización. *“Así el profesional de Recursos Humanos podrá ser tenido en cuenta por su contribución al éxito del negocio y participará en el momento de las grandes decisiones”* (Aquino, 2004, p: 58)



“El enfoque de los Recursos Humanos Estratégicos, con el director de Recursos Humanos formando parte del comité de dirección de la compañía es casi reciente, de los últimos años del siglo XX, y constituye un cambio originado por la economía, por el devenir de los negocios” (Alles, 2009, p: 16)

4.2. Sistemas de RRHH

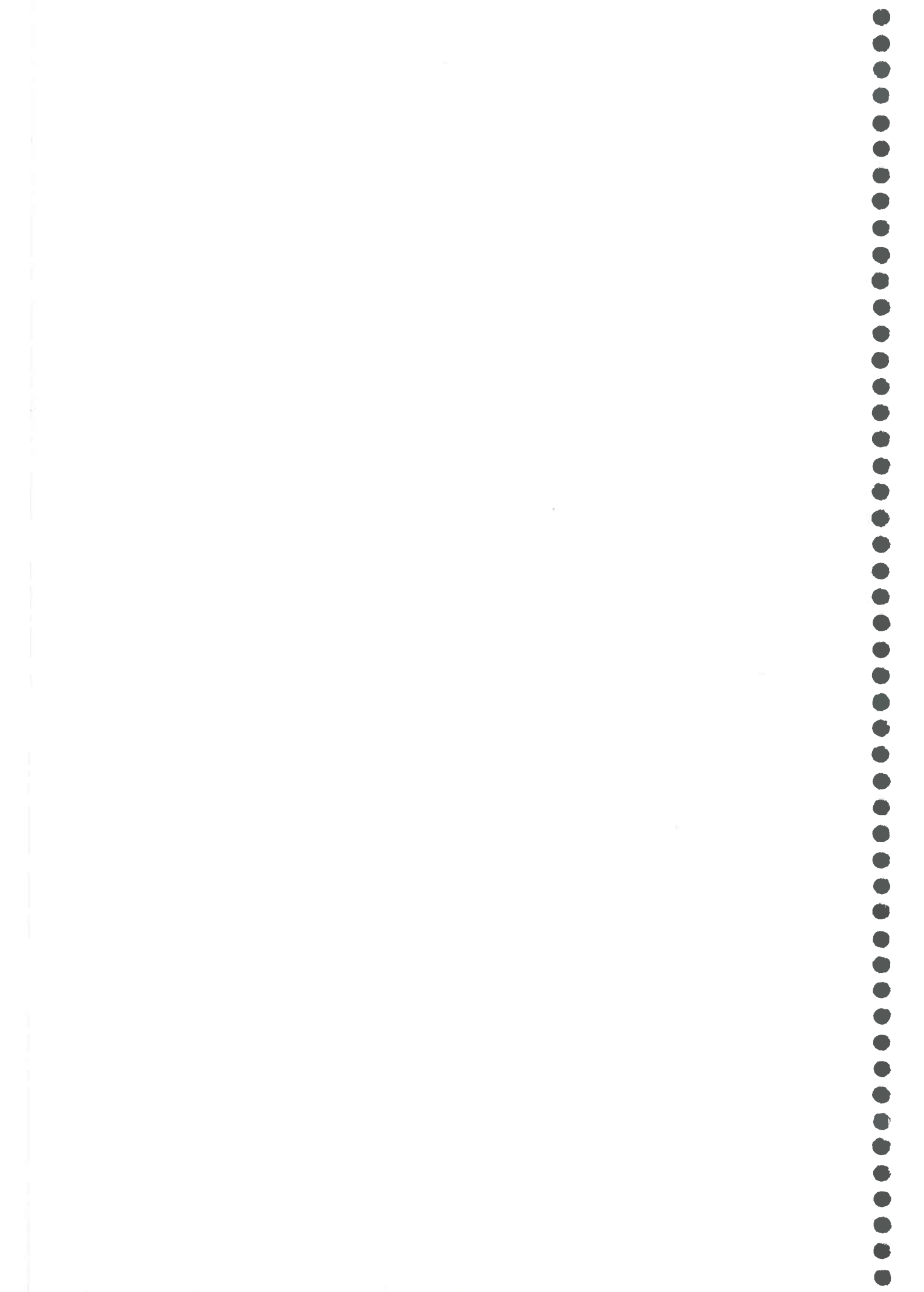
“La administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno” (Alles, 2009, p: 17) Esta administración integral funciona a la vez como un sistema dentro de la organización que la contiene, de modo que está integrada a su vez por subsistemas funcionales. Las distintas áreas o funciones que encontramos actualmente en cualquier departamento de RRHH son los llamados subsistemas de RRHH. Los podemos nombrar del siguiente modo:

- ✓ Administración: vinculado a la aplicación de las leyes laborales vigentes, la liquidación de sueldos, entre otros.
- ✓ Selección: recluta y selecciona empleados
- ✓ Capacitación y desarrollo: formación y planificación de carrera de los empleados, evaluaciones de desempeño, entre otras.
- ✓ Remuneraciones: definición de la escala salarial, asegurando la equidad.

Cada empresa puede contar con diferentes denominaciones para estas áreas o incluso tenerlas agrupadas en funciones más abarcativas, o depender unas de otras. Pero a pesar de estas posibles diferencias en cuanto a las estructuras y organización, lo cierto es que estas funciones deben ser llevadas a cabo. Algunas organizaciones suelen incluir además dentro de RRHH las funciones vinculadas a las comunicaciones internas e institucionales.

4.3. Sistema de Incorporación de personas

Como mencionamos anteriormente, RRHH es un sistema que está conformado por subsistemas o áreas funcionales. En el presente trabajo, nos interesa indagar acerca de uno en particular, el subsistema de incorporación de personas o Selección como más comúnmente se lo denomina. *“Son los procesos responsables de los insumos*



humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2007, p: 129)

Como vimos, los sistemas trabajan a través de entradas – procesos – salidas, las cuales luego se transforman en entradas para otros sistemas vinculados. En el caso de los procesos de selección, nuestro input son los pedidos de personas, estos se procesan a través de tareas como el reclutamiento y la selección, con todas sus actividades intervinientes, y el output son los empleados incorporados. Estos últimos se transforman en inputs para otros subsistemas, por ejemplo, para administración, ya que deberán confeccionarle el legajo, liquidarle el sueldo, etc.

El sistema de incorporación de personas se conforma de dos grandes etapas o fases de trabajo: Reclutamiento y Selección.

4.3.1. Reclutamiento

La primera fase en todo sistema de incorporación de personas implica convocar a los candidatos aptos, acordes al puesto que requiere ser cubierto, para poder iniciar un proceso de selección y finalizar con la cobertura de la/s vacante/s. *“Para Schein la organización es un plan de actividades humanas no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia.” (Alles, 2009, p: 160)*

Con la necesidad de incorporar personal se da inicio al proceso que se cumple dentro del sistema de incorporación de personas. El primer momento de este proceso se nutre de diversos inputs.

Al momento de iniciar una búsqueda contamos con una solicitud por parte de la línea de un requerimiento de personal. Este requerimiento de personal es el disparador inicial del trabajo de los seleccionadores.

La primera tarea que debe efectuar el equipo de selección es un relevamiento pormenorizado de la definición y descripción del puesto a cubrir y la confección del perfil. Sin estas herramientas difícilmente puede llevarse adelante un proceso de selección eficiente y eficaz. En empresas desarrolladas, seguramente encontraremos

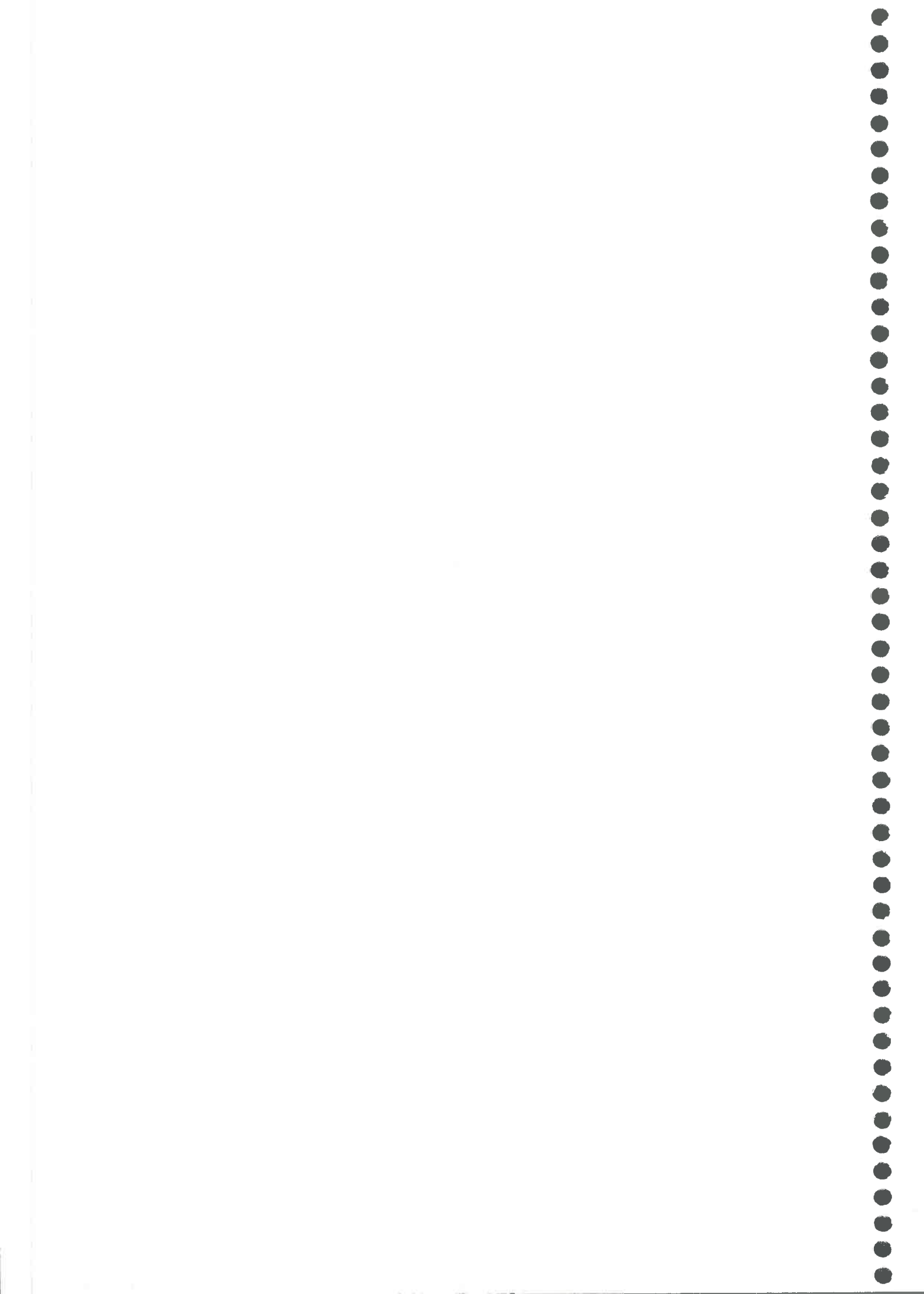


definidos estos elementos, pero puede ocurrir el caso de que no existan, por lo cual, tendremos que confeccionarlos.

El descriptivo del puesto es *“un documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo, con éxito: conocimientos, experiencia y competencias”* (Alles, 2009, p: 53). *“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 (porqué lo hace)”* (Chiavenato, 2007, p: 226). Además de lo expresado por los autores, una descripción de puestos completa debe incluir las relaciones que requiere entablar quien ocupe el puesto para el logro de los objetivos y su posición en la estructura.

Esta es la materia prima a partir de la cual el equipo de seleccionadores comenzará a estructurar un perfil, un conjunto de características formales y actitudinales que debe reunir la persona que ocupará el puesto vacante. Debemos tener cuidado y estar atentos al definir el perfil. Existe una tendencia a buscar candidatos para cubrir un puesto que sean similares a quien ocupó el puesto y esto no es correcto. Al reclutar estamos buscando una persona que posea determinadas características que se adapten al puesto descrito y a su perfil correspondiente y no que posea las características de su anterior ocupante. *“Cuando ante el pedido de mayores precisiones, las que se obtienen son mayores precisiones sobre una persona y no sobre un puesto y los requisitos del mismo, tenemos lo que se puede definir como un antiperfil”* (Alles, 2009, 162). Por ello, es necesario, que esta definición sea llevada a cabo con los propios jefes de línea. Es en definitiva en su ambiente y equipo de trabajo en donde ingresará y nadie mejor que ellos podrán definir qué esperan de la persona que necesitan incorporar. El equipo de selección tiene que trabajar como socio estratégico de la línea. Seleccionar es mucho más que cubrir puestos vacantes. Si selección pierde de vista la estrategia de la empresa, de las líneas, estará tan sólo cumpliendo un aspecto mínimo de su función y no agregará valor a su tarea. Por ello, debemos estar atentos a las necesidades de nuestras áreas cliente para poder brindar en tiempo y forma las personas que necesitan tanto para el desarrollo de la tarea requerida como para el logro de los objetivos a largo plazo.

Un vez que contamos con la descripción y el perfil es necesario definir el siguiente paso. Ahora si ingresamos de lleno al reclutamiento. Pero nuevamente no debemos caer en el facilismo de que reclutar es tan sólo realizar una publicación y esperar a que



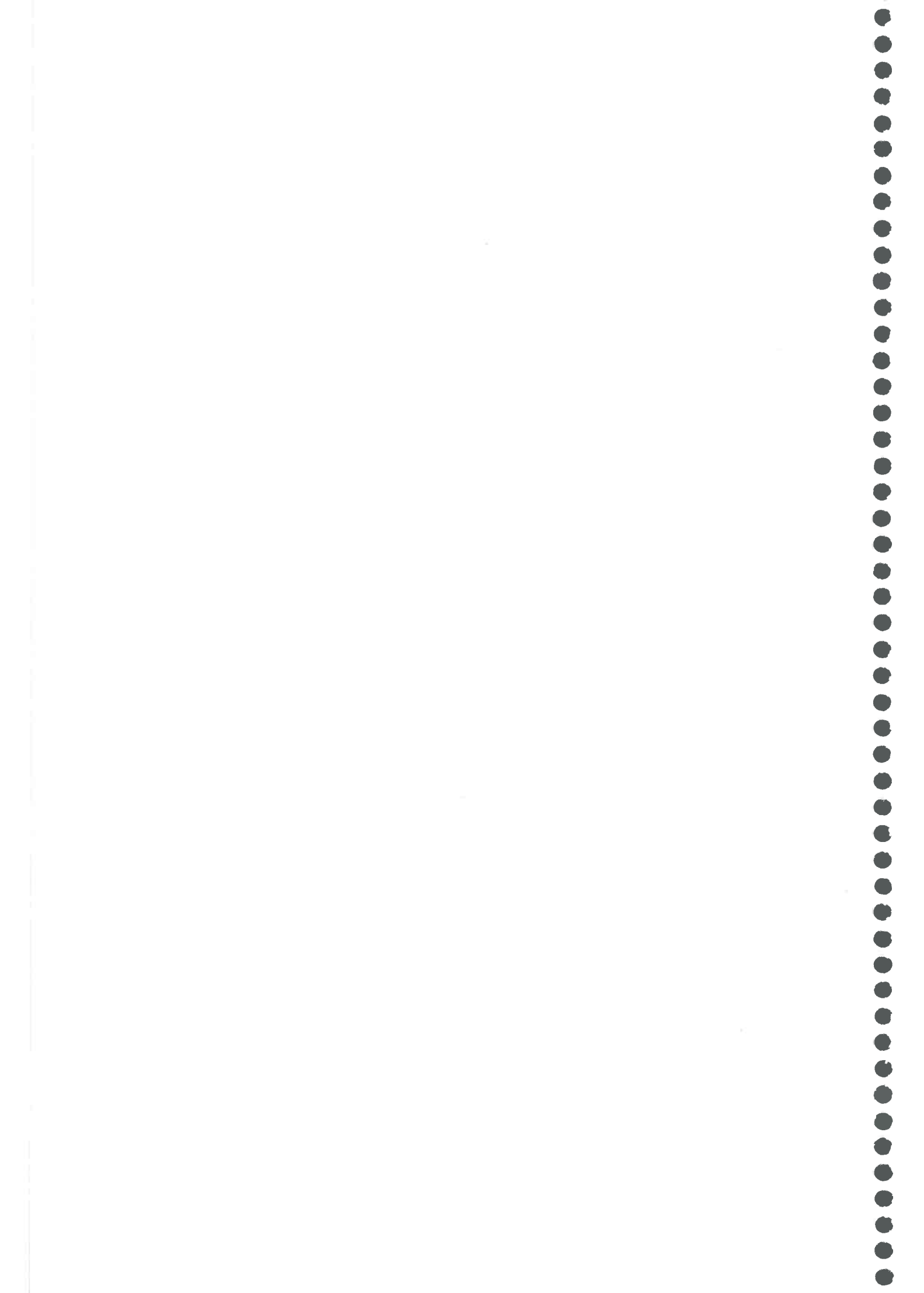
nos lleguen los curriculums que deseamos. Puede ocurrir que nos lleguen muchos CV, pero que ninguno cumpla con los requerimientos establecidos, puede que nos lleguen pocos CV y que nuestro universo de opciones se vea reducido. Es por esto que se torna necesario analizar ciertos factores antes de decidir dar comienzo a la fase de reclutamiento. No debemos tomar esta etapa del proceso de incorporación de personas como algo de poca importancia. *"El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento."* (Alles, 2007, p. 104). El modo en que lo llevemos adelante nos condicionará el resto del procedimiento.

Podemos iniciar definiendo reclutamiento como *"el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo"*. (Chiavenato, 2002, p: 95)

Pero podemos pulir un poco más esta definición y agregar que esos candidatos que se quieren atraer deben poder satisfacer nuestra demanda, informarse a través de nuestra comunicación y motivarse a presentar el CV. *"El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo"* (Alles, 2009, p: 168)

"El reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado" (Milkovich y Boudreau en Alles, 2009, p: 159). Muchas empresas utilizan modismos en relación al ofrecimiento de condiciones de contratación, sueldos, carrera profesional, capacitación; que luego no brindan, ya sea porque no están preparadas para afrontarlo o porque las mismas políticas de la empresa establecen otros criterios. Si el proceso de reclutamiento no da una información clara y precisa de las condiciones futuras que se ofrece a los candidatos, corremos el riesgo de generar expectativas que luego no se cumplirán y esto afectará en el corto plazo a la persona ingresada, de modo que la comunicación efectiva se torna un aspecto especial a considerar.

En función de lo expuesto, podemos mencionar a modo de conclusión parcial que el momento del reclutamiento requiere una adecuada definición del perfil de la persona a buscar para que en base a ello podamos utilizar los canales de reclutamiento más



adecuados y nos dirijamos al público específico que pretendemos atraer, con una comunicación clara y responsable.

Tipos de Reclutamiento

La definición del perfil será nuestra materia prima a la hora de definir diversos aspectos que hacen al reclutamiento:

- ✓ ¿Qué requisitos excluyentes deben cumplir los candidatos?
- ✓ ¿Cuáles son las principales tareas y características del puesto ofrecido?
- ✓ ¿Cuáles son los aspectos vinculados a la propuesta laboral que estamos en condiciones de ofrecer?
- ✓ ¿Qué canal de reclutamiento será el más adecuado en cada caso?

Estas son algunas de las preguntas que surgen al momento de decidir iniciar el proceso. Podemos diferenciar dos grandes tipos de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento interno es aquel que se dirige a los propios miembros de la organización. A través de este tipo de reclutamiento se ofrecen a los empleados posibilidades de movilidad tanto para transferencias entre distintas áreas como para promoverlos en su desarrollo laboral.

El reclutamiento externo es aquel que se orienta al mercado externo de recursos humanos buscando nuevos candidatos para ingresar a la organización.

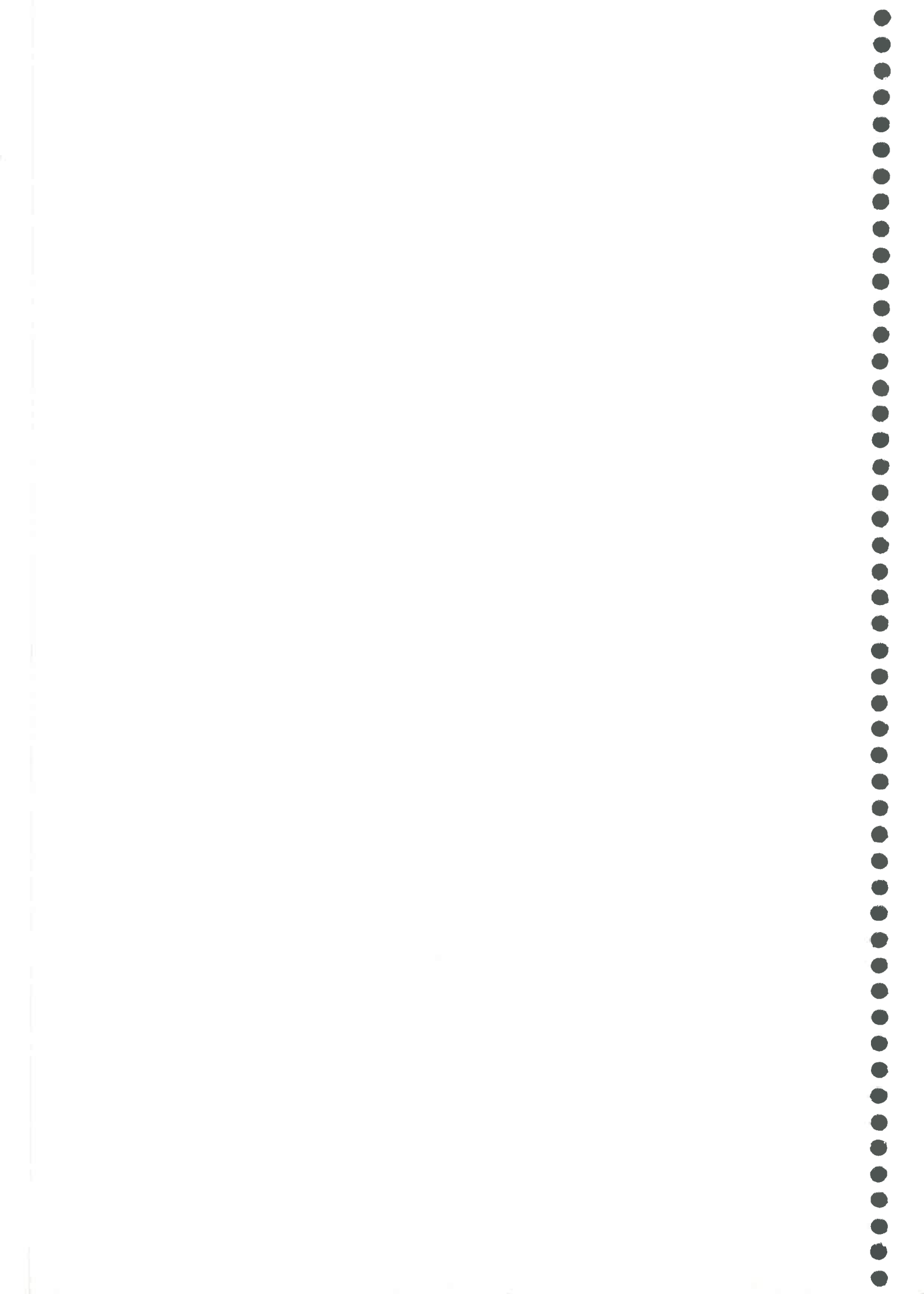
Ambos tipos de reclutamiento requieren una adecuada planificación y la elección de los medios óptimos para su aplicación. A continuación se detallan las ventajas y desventajas de ambos tipos de reclutamiento:



Ventajas		Desventajas	
Reclutamiento interno	Reclutamiento externo	Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Aprovecha mejor el potencial humano de la organización	Introduce ideas nuevas en la organización	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas	Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados	Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades	Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual	Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños
Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización	Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas	Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización	Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos
Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental	Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones	Ideal para empresa burocráticas y mecanicistas	Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados
No requiere socialización organizacional de nuevos miembros	Incentiva la interacción de la organización con el mercado de RRHH	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente	Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno
Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos	Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo	
El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo			

Fuente: *Chiavenato, Idalberto, "Gestión del talento Humano", 2002, Editorial Mc Graw Hill.*

Este cuadro sintetiza las principales ventajas y desventajas de ambos tipos de reclutamiento, pero la decisión de la utilización de uno u otro no depende sólo de ello. La estrategia de la empresa, sus políticas, la planificación del futuro de los RRHH en la organización son aspectos fundamentales y es lo primero que tenemos que tener en cuenta previamente a la elección de uno u otro. Luego de analizados estos factores estamos en condiciones de analizar sus ventajas y desventajas específicas. *"No se debe partir del prejuicio de que uno es mejor que el otro y aplicarlo a las diferentes*



situaciones. Es altamente aconsejable analizar cada caso y aplicar la política más conveniente en cada uno". (Alles, 2009, p: 36)

Diversos autores señalan que lo ideal sería contar con planes de carrera y cuadros de reemplazo para que al momento de surgir una vacante tengamos planificada su sustitución. Pero la realidad no siempre es esta. "Para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas a dar:

- ✓ Colocar avisos de empleos en carteleras u otros medios internos
- ✓ Llevar adelante un eficiente inventario del personal, con un banco de datos que indique habilidades o aptitudes
- ✓ Planificar reemplazos y sucesiones" (Alles, 2009, p:168)

Como mencionamos anteriormente, el reclutamiento interno se dirige a los empleados actuales de la organización, "se lleva a cabo a través de la oferta de ascensos y transferencias" (Chiavenato, 2002, p: 95)

El medio utilizado para la difusión dependerá de la estructura con la que cuente la organización. Pueden utilizarse recomendaciones de jefes, solicitudes espontáneas, carteleras, intranet, house organ, entre otros.

Por su parte, el reclutamiento externo, "se dirige a candidatos que están en el mercado de RRHH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección" (Chiavenato, 2002, p: 95) Es así que debemos utilizar medios que sobrepasen los límites de nuestra organización, debemos ir al mercado de RRHH.

Podemos mencionar entre los canales de reclutamiento externo mayormente utilizados a:

- ✓ Anuncios en medios gráficos masivos o especializados
- ✓ Anuncios en televisión o radio
- ✓ Páginas web, propia de la empresa o portales de empleo
- ✓ Consultoras
- ✓ Universidades
- ✓ Bolsas de empleo
- ✓ Presentaciones espontáneas
- ✓ Base de datos
- ✓ Referidos
- ✓ Eventos de ofertas de trabajo

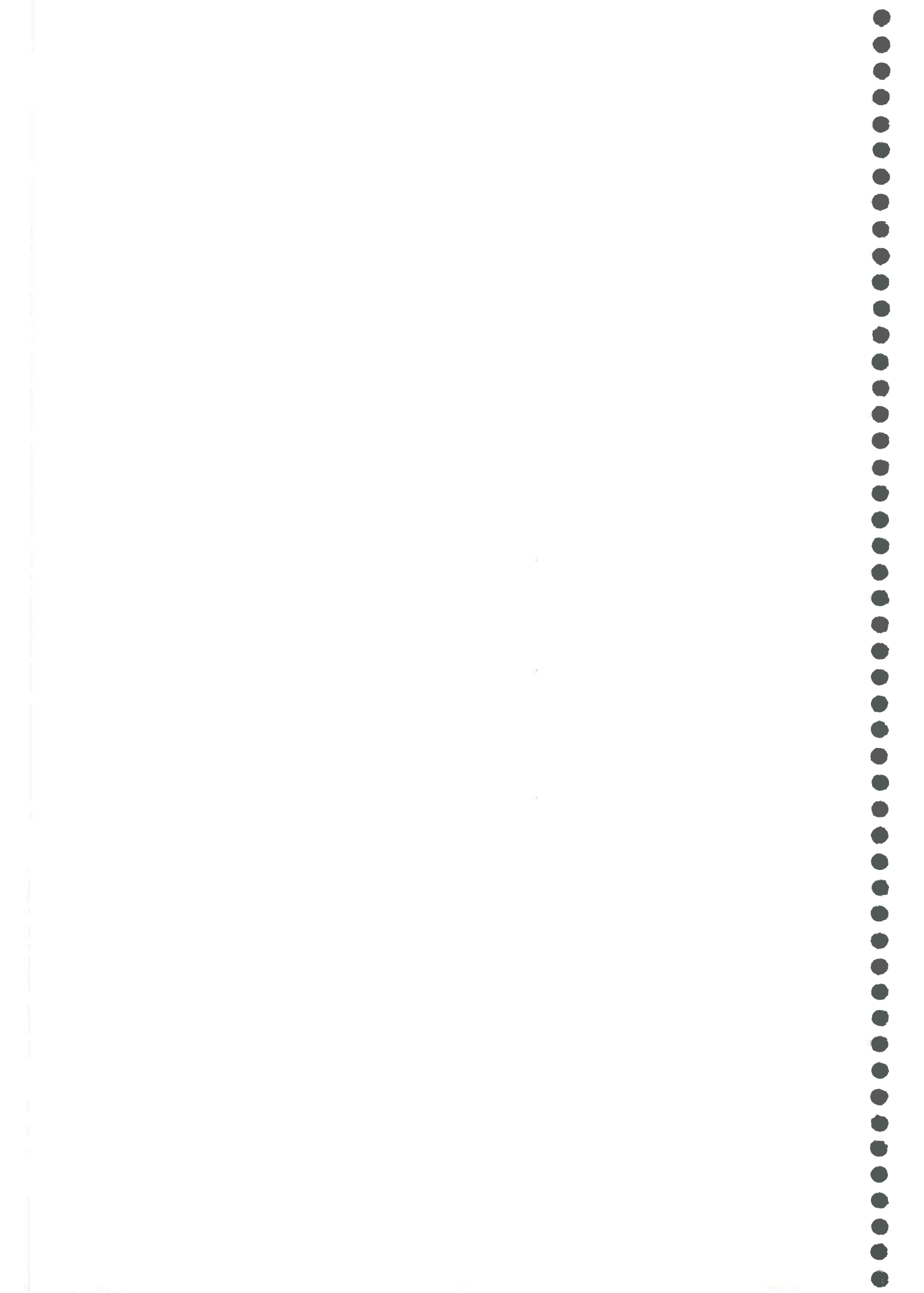


Le elección de uno u otro medio depende de diversos factores. En primer lugar, el **perfil** nos orientará acerca de cuál es el medio más acorde para su búsqueda. Encontrar un técnico para un puesto operativo no es lo mismo que buscar un profesional para comercio exterior. Buscar un ingeniero agrónomo no es lo mismo que buscar un chofer de larga distancia. Buscar un profesional recién recibido no es lo mismo que buscar uno con probada experiencia. Tal vez los ejemplos suenen absurdos, pero lo cierto es que los hábitos de lectura, la utilización de medios de comunicación, las posibilidades de acceso de las personas, sus intereses, son variados entre ellos y por lo general similares entre perfiles similares, y todo ello afecta a la eficacia y los resultados de nuestro reclutamiento.

La dificultad del perfil también es un condicionante. Muchas veces existen perfiles difíciles de encontrar, ya sea porque el contexto de actuación de la empresa no posee este perfil en abundancia, o el perfil en sí mismo es escaso, entre otros. Un claro ejemplo lo tenemos con los técnicos. La reforma educativa ha hecho que muchas escuelas técnicas desaparezcan y encontrar a un técnico hoy es muy difícil. El análisis del perfil y las condiciones del mercado pueden llevarnos a un replanteo de la demanda, definir nuevamente el perfil a buscar. *“Las razones son diversas: el mercado demanda al mismo tiempo perfiles similares, la organización tiene salarios retrasados respecto del mercado, la relación entre requisitos requeridos y salario ofrecido no está adecuadamente balanceada, la organización está ubicada en una zona no muy atractiva o muchas otras”* (Alles, 2007, p. 173)

Debemos considerar también los **costos** de la elección. *“Cualquier medio que se utilice generará costos, por ello, saber cuál o cuáles medios utilizar para determinadas búsquedas es importante por motivos de economía, de dinero y de tiempo”* (Aquino, 2004, p: 79). Publicar en un diario de tirada nacional no nos costará lo mismo que publicar en un diario local. Publicar en Internet no nos costará lo mismo que un aviso en radio. Que realice la búsqueda el equipo de selección sin dudas no tendrá el mismo costo que si es realizado por una consultora. En este último caso hay algunos factores particulares que debemos tener en cuenta al momento de optar por tercerizar el proceso de reclutamiento y selección. Retomando a Martha Alles², la confidencialidad de una búsqueda, su nivel de dificultad, cuando esta exceda las posibilidades del equipo de selección, cuando la complejidad del proceso requiera un especialista o simplemente porque los costos pueden llegar a ser inferiores, son aspectos definitorios para la opción de la consultoría externa.

² Alles, Martha, “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”, Garnica, 2009.



Sin dudas estos factores, sumados a las políticas y estrategias de la empresa, condicionan nuestra elección. Lo cierto es que es necesario conocer el mercado de RRHH disponible para la empresa, conocer la eficacia de los diferentes canales de reclutamiento externo para cada perfil, entre otros aspectos. Esto se logra llevando un análisis y un control exhaustivo de los resultados que nos ha ido generando la utilización de uno u otro medio, y aquí es donde comenzamos a ver la necesidad de desarrollar una herramienta de gestión como los indicadores.

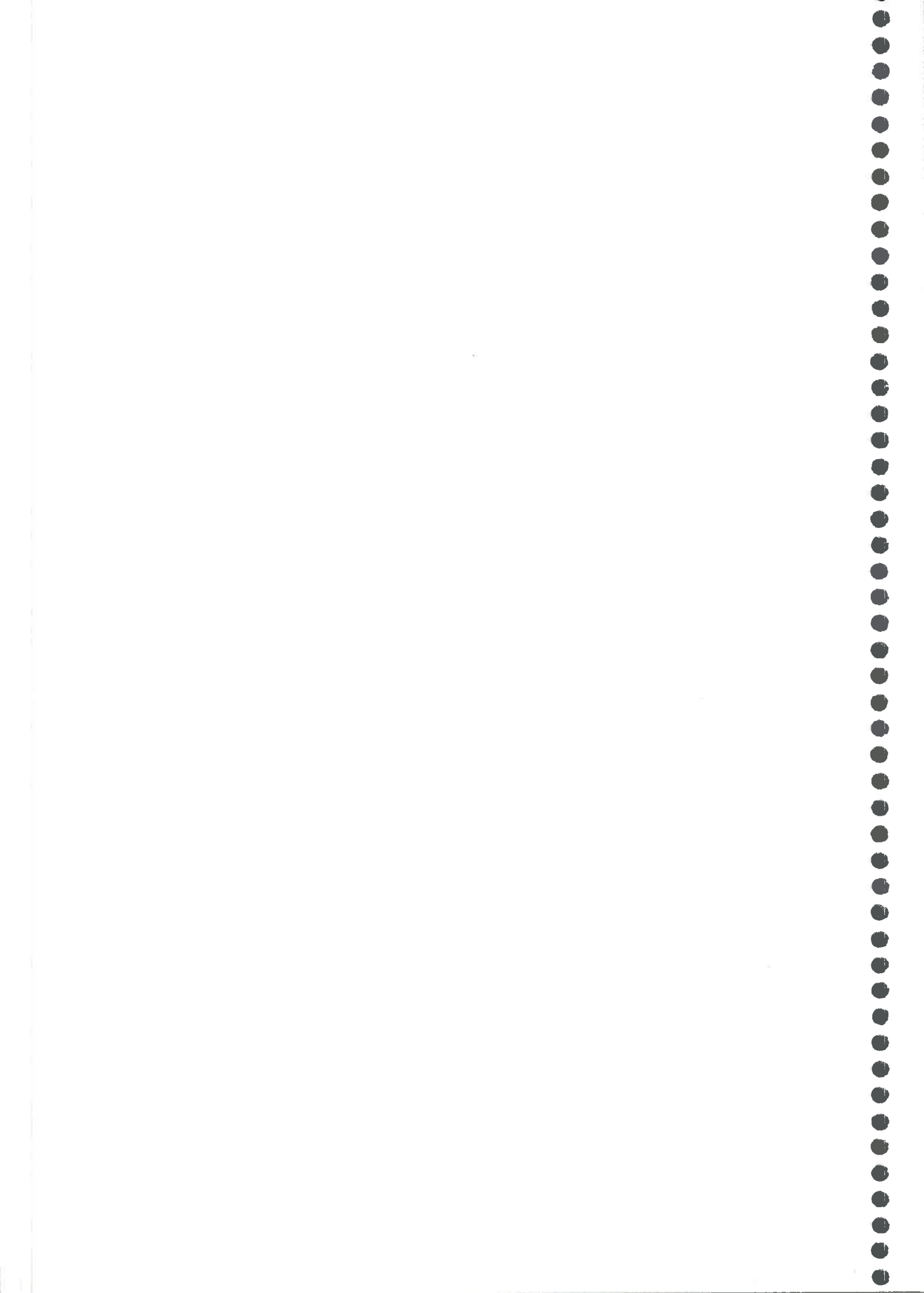
Redacción del anuncio

La elección del medio a través del cual efectuemos la publicación de la oferta nos condicionará, en primer término, los CV de los candidatos que podamos recibir. Una mala elección del medio podrá afectar el proceso no sólo de reclutamiento sino la selección. Si utilizamos un medio inadecuado es probable que no logremos recibir curriculums aptos para la búsqueda que estamos desarrollando, ya sea porque nos llegan pocos CV o porque nos llegan demasiados, pero que no nos sirven. **El éxito de un reclutamiento no está en la cantidad de CV recibidos sino en su calidad.** *“Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario “atraer” a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil”* (Alles, 2009, p: 156)

Suponiendo que la elección del medio es la adecuada, todavía nos falta un paso definitorio: la redacción del anuncio. *“Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización, y representa la imagen que desea proyectar o comunicar”* (Alles, 2009, p: 176)

Todo aviso debe contener, en principio, los siguientes elementos:

1. Puesto: Nombre. Descripción del puesto. Principales tareas y responsabilidades.
2. Requisitos excluyentes: Aspectos formales que debe reunir necesariamente quien se postule al puesto publicado. Este es el criterio fundamental que afectará la eficiencia del reclutamiento.
3. Requisitos no excluyentes: Aspectos deseables pero no definitorios que debe reunir el postulante.

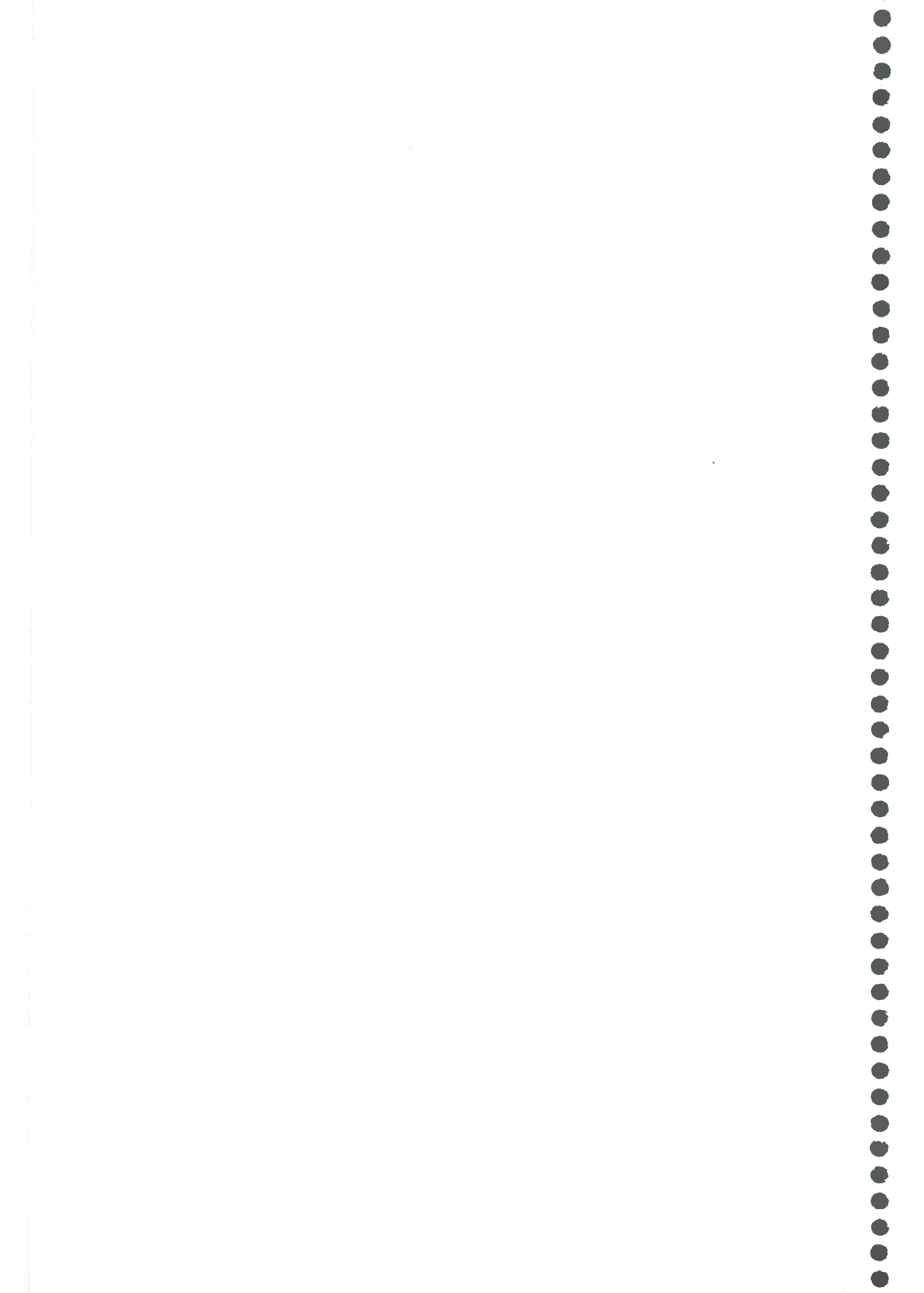


4. Aspectos actitudinales o perfil: Aspectos centrales que conforman el perfil de la persona que ocupará el puesto.
5. Condiciones de contratación: Información referida al tiempo de trabajo, residencia, paquete de ofertas.
6. Información de contacto: Datos necesarios para el envío del CV o presentación personal.

Una vez que contamos con toda la información se pasa a la redacción propiamente dicha del anuncio. Es necesario recalcar la importancia de la claridad a tener en cuenta con los elementos señalados. Supongamos que no dejamos en claro los requisitos excluyentes. Recibiremos muchos curriculums que nos servirán pero muchos otros que seguramente no cumplirán estos requisitos. Este error implica pérdida de tiempo en la preselección de los CV, lo cual podríamos haberlo evitado simplemente con la explicitación de los requisitos mencionados.

La correcta información de contacto. Si no está clara la información o hay algún error en la dirección de contacto seguramente no nos llegarán los curriculums. Pero hay otros factores, que si bien *pueden no* influir en la llegada de los CV, afectarán el proceso de selección y, en el peor de los casos, a la estabilidad del seleccionado.

Muchas empresas utilizan los conceptos de pro actividad, orientación al trabajo en equipo, flexibilidad, entre otros, como requisitos que deben poseer los postulantes. La pregunta es si quienes llevan adelante el reclutamiento y selección ¿están seguros de que esos aspectos del perfil serán necesarios para el puesto?, o lo que es peor, ¿son acordes con la cultura de la empresa? Lo mismo ocurre con los ofrecimientos de capacitación continua, excelentes condiciones de contratación, etc., etc. Si ofrecemos todas estas condiciones y luego la realidad nos demuestra que no es así generaremos un gran conflicto con la persona seleccionada, pudiendo desmotivarla o hasta incluso, perderla ante otra propuesta laboral que se le presente. Es por ello que la claridad, responsabilidad y verdad del aviso son fundamentales.



Chiavenato³ menciona que el aviso de reclutamiento debe poseer cuatro características representadas por las letras **AIDA**:

Atención: el aviso debe poder llamar la atención, capturar la atención del destinatario.

Interés: debe poder despertar el interés de quien lo lea.

Deseo: debe poder atraer y generar ganas de acercarse a la empresa.

Acción: debe motivar a presentar el CV.

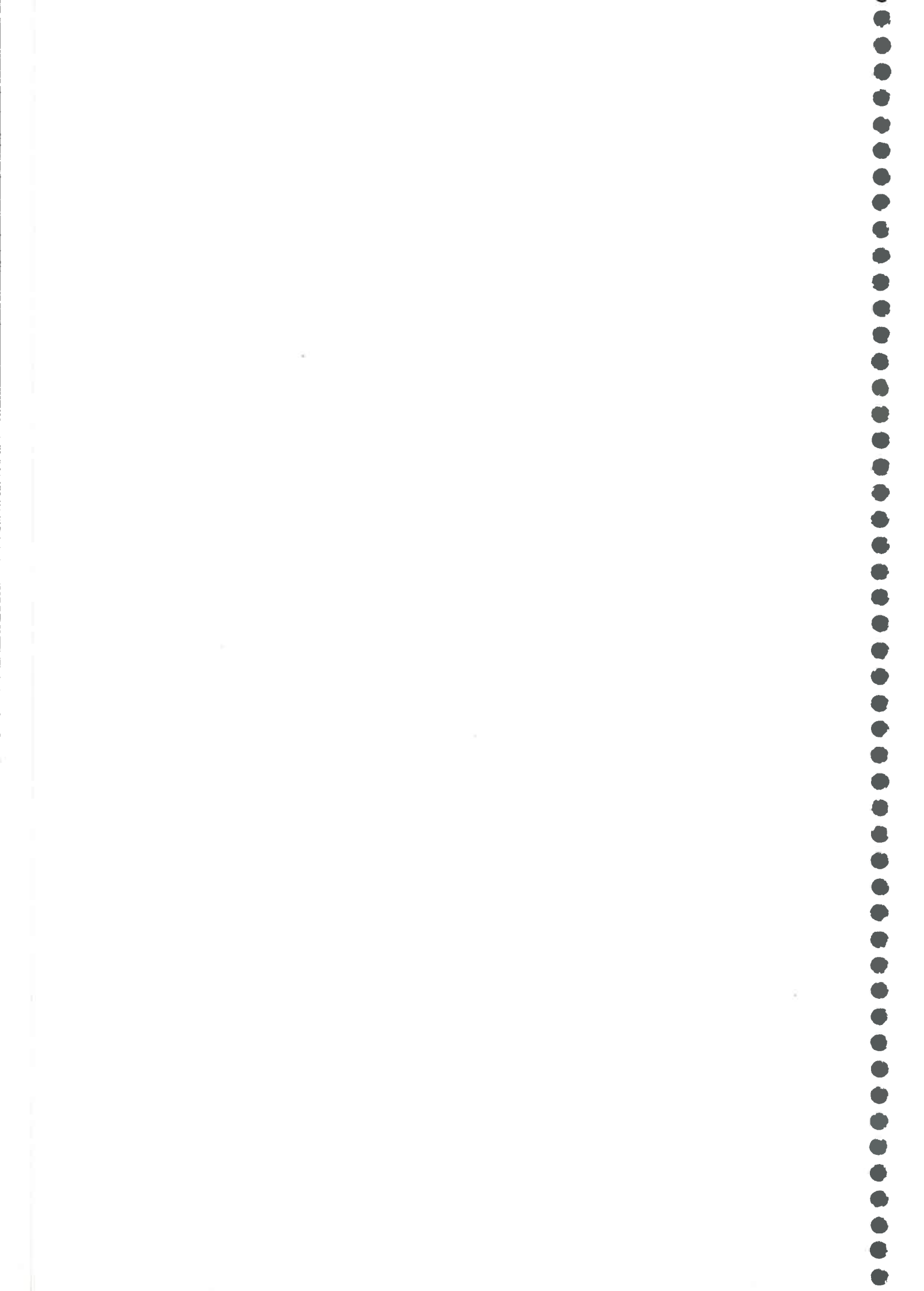
Factores críticos a considerar

Hasta aquí hemos descrito la primera etapa del sistema de incorporación de personas: el reclutamiento. A lo largo de su desarrollo hemos ido identificando aspectos que hacen a su eficacia y eficiencia. A continuación sintetizaremos estas observaciones.

En primer lugar, observamos que uno de los tipos de reclutamiento posible de utilizar es el interno. Podemos utilizar los canales disponibles en la organización para llevarlo adelante. Pero debemos estar atentos a los resultados que esto genere. Puede ocurrir que nos lleguen muchas solicitudes de cambio de puesto, podemos tener personas que se postulen constantemente a nuestras publicaciones. Se torna fundamental tomar con cuidado este procedimiento y realizar un seguimiento constante de las postulaciones. Esta recurrencia o gran afluencia de postulantes puede estar dejando a la luz otras cuestiones organizacionales. ¿Están cómodos nuestros empleados en su puesto de trabajo? ¿Qué los motiva a pedir una reasignación? ¿Está siendo útil o contraproducente el reclutamiento interno?

En segundo lugar, tenemos la opción del reclutamiento externo. Nuevamente son varias las zonas a controlar. ¿Los medios de reclutamiento externo que estamos utilizando nos permiten obtener un número aceptable de CV útiles? ¿Cuáles son los canales de reclutamiento más eficaces para cada tipo de puesto? ¿La calidad de los CV recibidos es óptima o hay cantidad y no calidad? ¿Cómo afecta la cantidad de CV recibidos a las posibilidades de procesamiento de los mismos?

³ Chiavenato, Idalberto, "Gestión del talento Humano", 2002, Editorial Mc Graw Hill.



En tercer lugar, debemos adentrarnos ya a la comunicación propiamente dicha. ¿Surgen conflictos entre lo que se prometió y lo que se ofrece? ¿La oferta es acorde a la realidad?

Y por último, pero no menos importante, los costos. ¿Cuál es el costo total del reclutamiento? ¿Cuáles son los costos de los diferentes medios utilizados? ¿Es posible reducirlos o necesitamos mayor presupuesto?

Estas son algunas preguntas que pueden surgirnos para analizar, controlar y mejorar el reclutamiento. La necesidad de seguimiento y control de todas estas variables se torna fundamental para realizar un análisis completo de los procesos. Si no conocemos los resultados de nuestras acciones nunca estaremos seguros de si estamos bien orientados. Estas preguntas nos sirven como disparador inicial para el desarrollo de indicadores de medición, control y gestión del sistema de incorporación de personal.

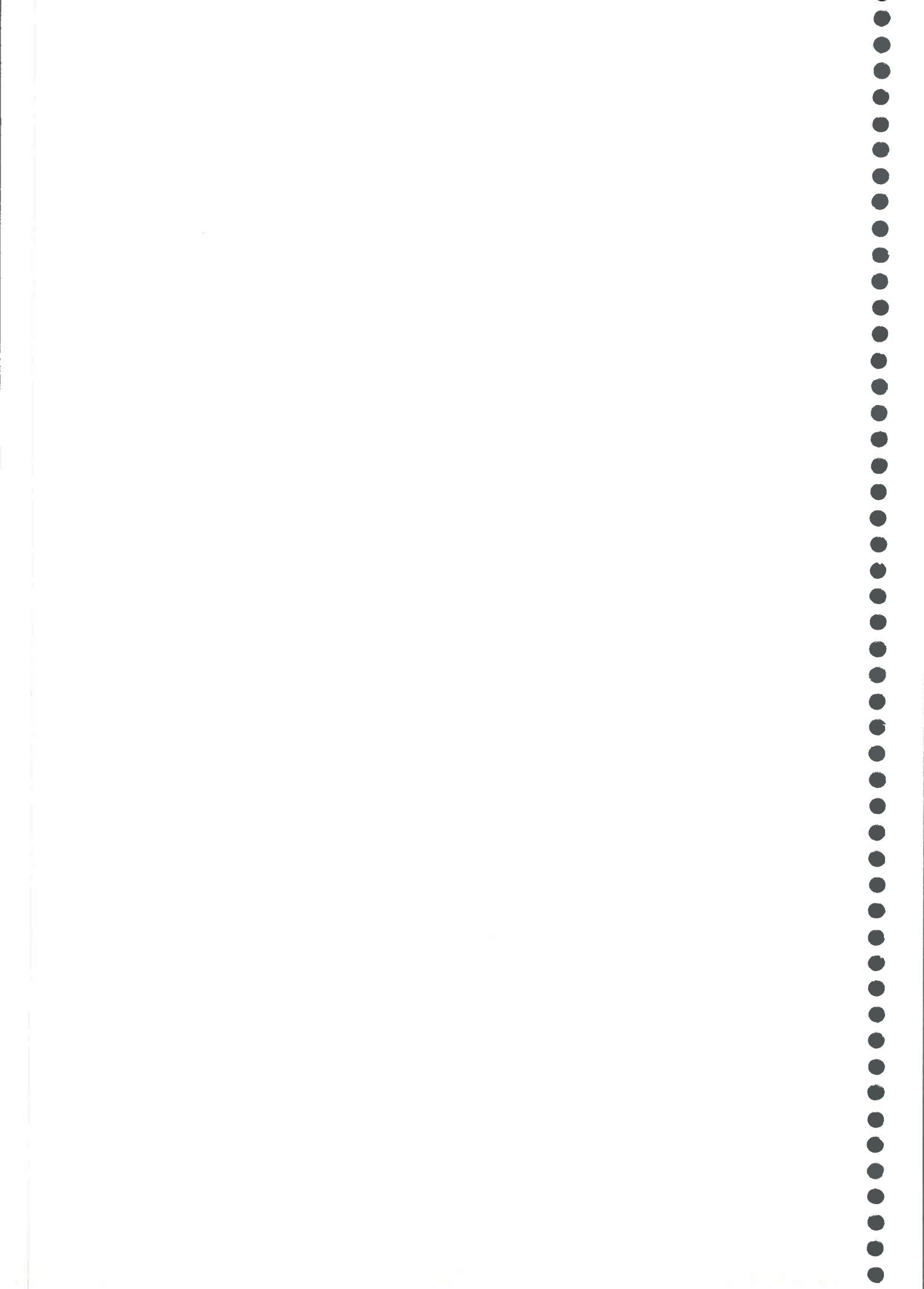
4.3.2. Selección

Una vez que se ha cumplido con el reclutamiento es de esperar que tengamos en nuestro poder una base de postulantes que se ajustan, en mayor o menor medida, al puesto que debemos cubrir.

Aquí da inicio la segunda etapa o proceso involucrado en la incorporación de personas: la selección. Podemos definirla como: *"el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado"*. (Chiavenato, 2002, p: 111)

A diferencia del reclutamiento que tiene como objetivo último convocar a la mayor cantidad posible de candidatos aptos para el puesto, la selección implica un proceso contrario de filtro y decisión. Filtro en un doble sentido, ya que debemos separar y rescatar de nuestra base de postulantes aquellos que reúnan los requisitos necesarios para ocupar el puesto y, al mismo tiempo, compararlos entre ellos y decidir por aquel que mejor se adapta al puesto y a nuestra empresa.

Como ya mencionamos anteriormente, el proceso de selección es una etapa crítica para cualquier organización. Una mala decisión en este proceso implica no sólo pérdidas en cuanto a tiempo y dinero sino que trae consecuencias mucho mayores. *"Las negligencias de un empleado inepto pueden crear resentimientos entre los otros"*



empleados y afectar al ambiente de trabajo. Las condiciones de contratación inadecuadas pueden llegar a provocar que los mejores empleados de la empresa busquen trabajo en otros lugares.” (Gómez Mejía, 1998, p: 149)

Igualmente los costos no son un tema menor. Ya sea el caso de que el proceso de selección lo lleve adelante el equipo de selección de la empresa o que la búsqueda sea derivada a una consultora externa, los costos son mayores a lo que cualquiera imagina. Y estos no son sólo los correspondientes al proceso de selección. La falta de una persona en un puesto de trabajo genera recargas en otros puestos, ya que la función generalmente debe continuarse; el período inicial del trabajador en su puesto implica una curva de acomodamiento de la persona a su puesto que lleva un tiempo considerable hasta que su productividad sea la necesaria; y, en el peor de los casos, si el contratado no alcanza las expectativas y la búsqueda debe reiniciarse, los costos se duplican. *“El proceso de adquisición tiene una gama de efectos más amplia sobre la organización de lo que generalmente nos imaginamos. La rentabilidad con respecto al costo de cualquier contratación dada no termina cuando se hace la oferta. Es entonces cuando realmente comienza” (Alles, 2007, p. 179)* Los problemas vinculados a la rotación de personal son un claro ejemplo de estos efectos en el tiempo.

Al igual que el impacto que el proceso de búsqueda tiene directamente sobre la organización, no debemos desestimar los efectos que se producen en los candidatos que contactamos. Como mencionamos en el reclutamiento, este es un proceso de comunicación de dos canales: organización – postulantes. En la selección, ocurre lo mismo. Nos contactamos con personas del mercado de RRHH que están interesadas en nuestra empresa quienes nos van a brindar información sobre sí mismas y al mismo tiempo les informamos sobre las condiciones de trabajo y la realidad de nuestra organización. Una mala comunicación en esta instancia tendrá un efecto “bola de nieve” en el mercado de recursos humanos que afectará a nuestra empresa como lugar de trabajo deseable. *“Una mala elección perjudica a la empresa pero en mucho mayor grado al trabajador. Todo lo que hagamos para evitar este fracaso implica un mayor grado de profesionalidad y responsabilidad por parte de la empresa. La forma en que tratemos a los postulantes formará en ellos una imagen de la empresa que transmitirán en su entorno personal.” (Aquino, 2004, p. 82)*

Este es uno de los problemas que se observan en el trabajo diario, personas que son contactadas y nunca se les avisa que ocurrió con la búsqueda, personas contactadas varias veces porque no se llevan los registros de a quienes se ha entrevistado, filtraciones sobre lo que ocurrió con la búsqueda, estas son algunas de



las acciones imprudentes que pueden generar un efecto negativo en los postulantes quienes seguramente comentarán su experiencia respecto al contacto con nuestra empresa en su entorno inmediato.

Por esto, y otras cuestiones que iremos indagando, los costos y los tiempos no son los únicos aspectos que hacen a la eficiencia del proceso, la calidad es un signo distintivo y seguramente agregará valor a nuestro trabajo y nuestra empresa.

Al igual que en el reclutamiento, existen diversas técnicas y procedimientos involucrados en el proceso de selección que nos permiten tomar decisiones respecto al personal que ingresaremos en nuestra organización.

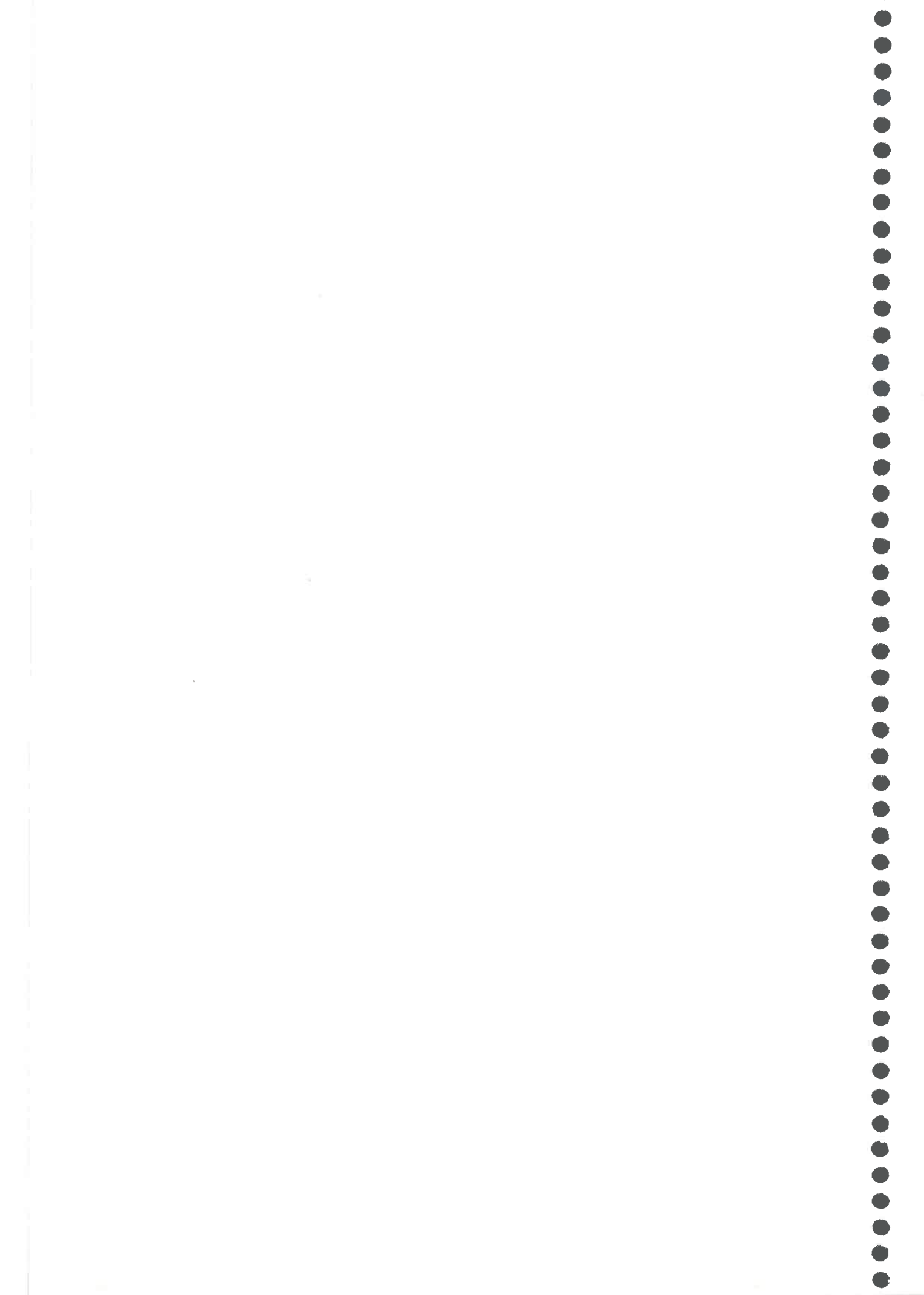
Pero no es sólo la variable del candidato apto o ajustado al puesto la que cobra relevancia en este proceso. Los tiempos, los costos, la calidad en sí del proceso se tornan fundamentales para poder cumplir nuevamente con las premisas de eficiencia y eficacia en el sistema de incorporación de personas. Un exhaustivo control, medición y gestión de estos aspectos harán la diferencia de un proceso de selección que agrega valor. Nuevamente surge la necesidad de desarrollar indicadores adaptados al sistema de incorporación de personal.

Inicio del proceso de selección: Primeros filtros

Tenemos ya entonces los CV de los postulantes que hemos ido recabando en el reclutamiento. Ahora es momento de discriminar cuáles ingresarán al proceso y cuáles quedarán en nuestra base de datos para futuras búsquedas.

Nuevamente necesitamos de nuestra materia prima para dar inicio al proceso: la descripción del puesto, y principalmente, el perfil. Debemos tener muy en claro estas dos herramientas para poder elegir de entre la cantidad de CV recibidos cuáles nos sirven para la búsqueda en cuestión y cuáles no. *“El punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse”* (Chiavenato, 2007, p: 115). Muchos autores recomiendan no descartar todos los postulantes que no cumplan al 100% el perfil. Una técnica es dividir los CV recibidos en tres grupos:

- Los que cumplen los requisitos excluyentes
- Los que lo cumplen en parte
- Y lo que no los cumplen



Técnicas de selección

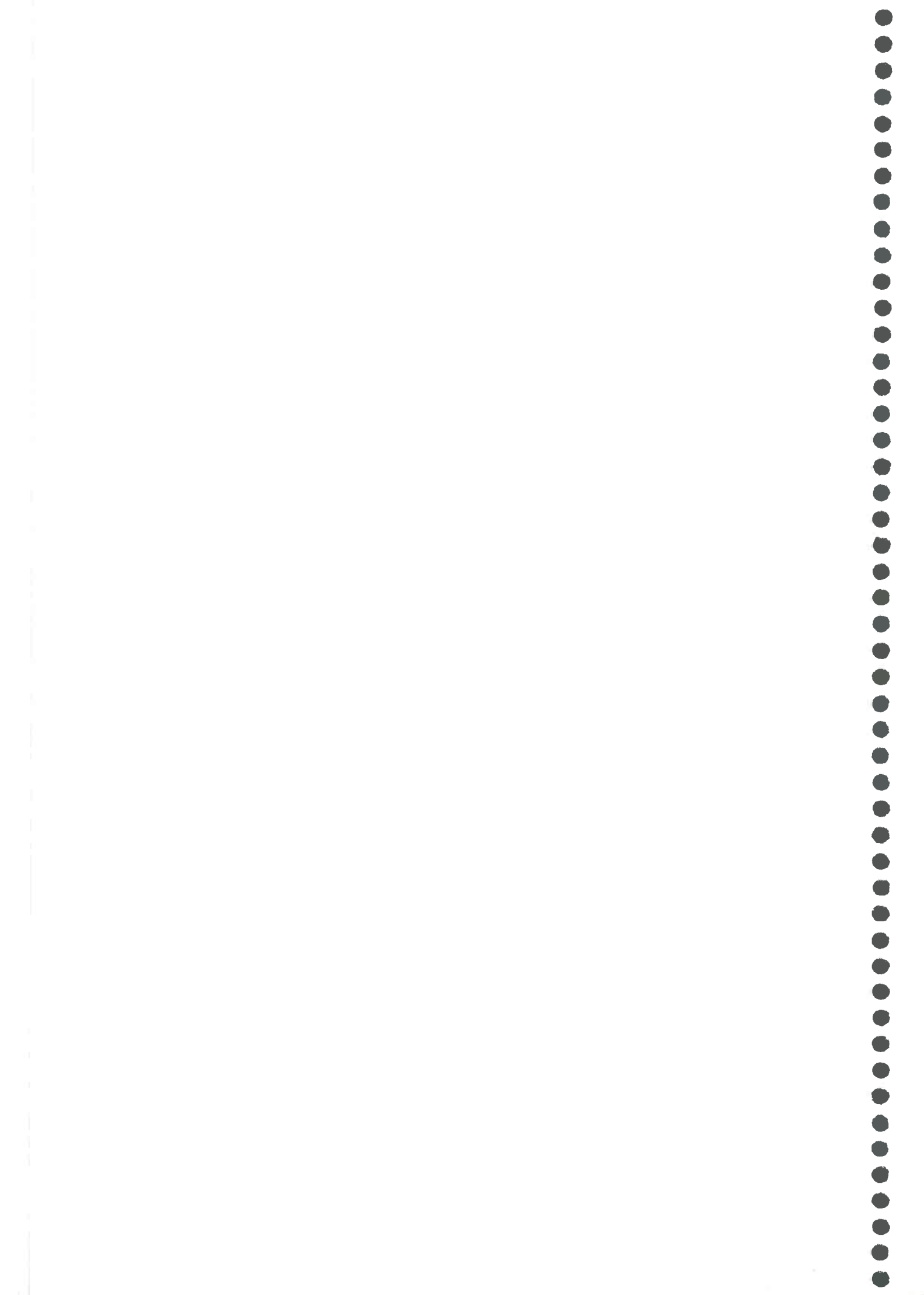
Una vez que hemos discriminado cuáles serán los candidatos que ingresarán al proceso de selección, damos inicio a la aplicación de técnicas que tienen por objeto la identificación de determinados conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los postulantes al cargo vacante que les permitirán ser considerados como posibles ocupantes del mismo.

Antes de continuar debemos realizar la aclaración de que en el presente trabajo se explicará el proceso de selección tomando como referencia el modo que se considera más productivo para su desarrollo. Cada profesional y cada empresa llevarán adelante el proceso y aplicarán las técnicas de selección del modo más coherente y útil para su organización. Al mismo tiempo el descrito es un procedimiento modelo para las búsquedas externas. Generalmente el proceso de búsqueda interna lleva otros pasos, menos en general, ya que tanto la persona como la organización se conocen mutuamente.

Existen diversas técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personas. Cada una de las técnicas que describiremos a continuación debe cumplir con los requisitos de rapidez, confiabilidad y predicción.⁴

La más conocida, difundida y utilizada es la **entrevista de selección**. *“La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto”* (Alles, 2009, p. 181). Esta entrevista es responsabilidad absoluta del equipo de selección. Es generalmente el primer gran filtro que se efectúa. La podemos dividir en dos grandes tipos: la entrevista de contacto o inicial y la entrevista de selección propiamente dicha. Si bien no se le otorga su debida importancia al primer contacto telefónico con el postulante, cualquier profesional de selección obtiene en este primer acercamiento un inicio de la imagen que se conformará sobre el candidato. En algunas ocasiones esta entrevista es simplemente un contacto para citar a la persona, en otras, se comienza a indagar desde este primer instante. *“Se efectúa la entrevista inicial cuando hay muchos candidatos con requisitos cumplidos y se hace necesario ampliar datos y tener un primer acercamiento al postulante”* (Aquino, 2004, p.80).

⁴ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del talento Humano”, 2002, Editorial Mc Graw Hill.



El objetivo de la entrevista de selección es doble: por un lado obtener información sobre el candidato para analizar su adecuación al perfil pero también brindar información sobre la empresa y el puesto de trabajo.

La entrevista de selección debe ser cuidadosamente preparada; una vez que citamos al postulante debemos asegurarnos de contar con un espacio apropiado y un tiempo destinado exclusivamente a ella. Debemos conocer a fondo el CV del postulante y, en función de las competencias desarrolladas por el entrevistador, preparar las preguntas a formular. *“El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar”* (Alles, 2006, p. 182)

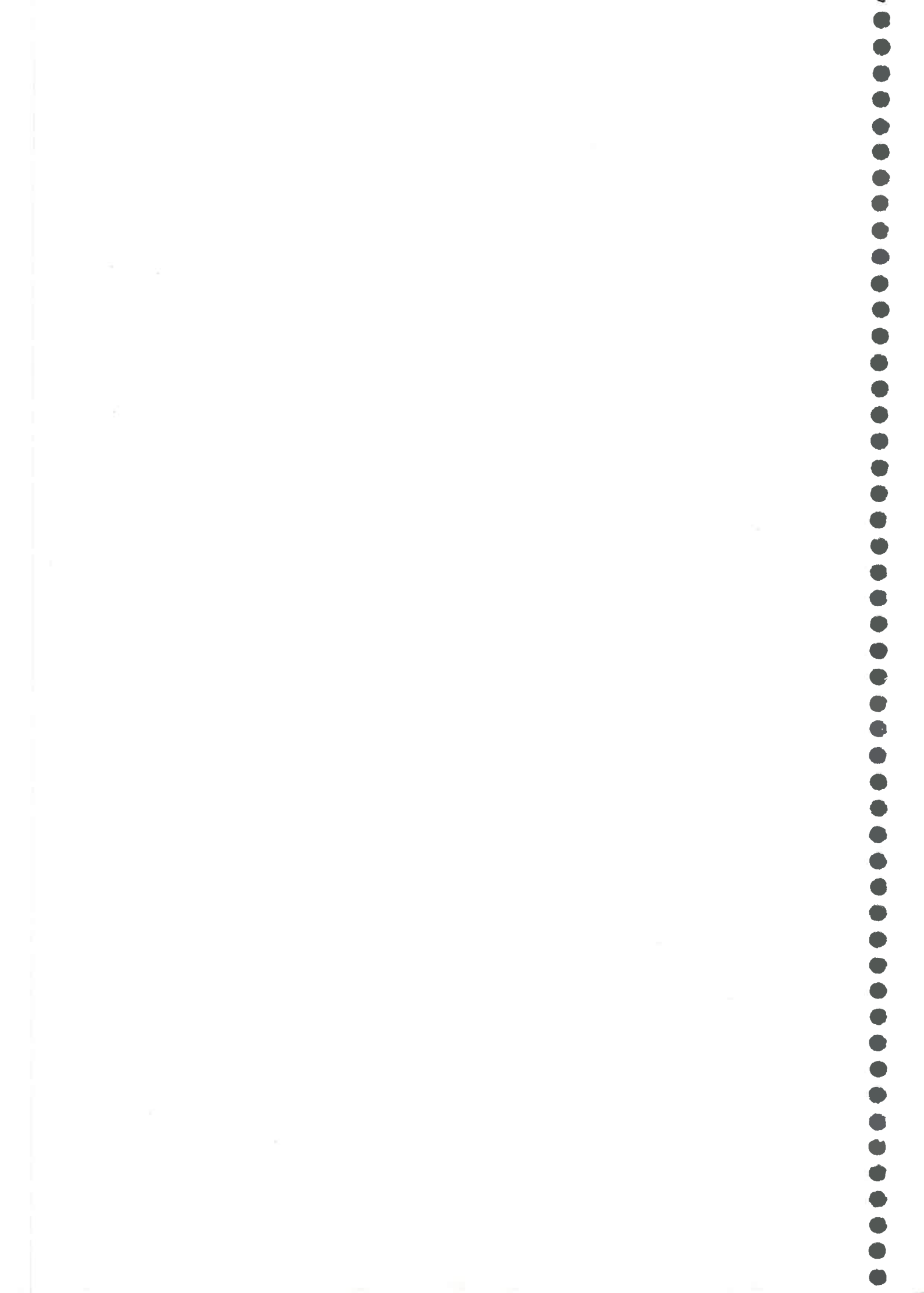
Y nuevamente el conocimiento profundo del puesto se torna fundamental al momento de entrevistar. *“Estos criterios de exigencias son las condiciones del objetivo para las conversaciones con el postulante. Definen los aspectos sobre los cuales el entrevistador debe reunir información sobre el transcurso de la conversación”* (Aquino, 2004, p. 85)

Al momento de dar inicio a la entrevista es importante crear un buen clima con el candidato. Básicamente la entrevista es un diálogo que se mantiene entre el postulante y el responsable de la selección. Como ya mencionamos, esta conversación tiene un doble propósito: obtener y dar información. En función de la experiencia y pericia del entrevistador podemos efectuar diferentes tipos de entrevistas. Retomando a Chiavenato⁵ podemos distinguir los siguientes tipos:

- Entrevista totalmente estandarizada: estructurada con un guión preestablecido, se realizan preguntas elaboradas previamente que admiten respuestas definidas y cerradas.
- Entrevista estandarizada sólo en las preguntas: preguntas previamente elaboradas pero que admiten respuestas libres.
- Entrevista dirigida: determina el tipo de respuesta deseada pero no especifica las preguntas, estas quedan a criterio del entrevistador.
- Entrevista no dirigida: es totalmente libre, no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas.

Como es posible observar, la elección de uno u otro tipo dependerá fundamentalmente de quien entrevista. Una persona que recién se inicia en este tipo de actividades requerirá mayor estructuración. También es importante, además de la

⁵ Chiavenato, Adalberto, “Gestión del talento Humano”, 2002, Editorial Mc Graw Hill



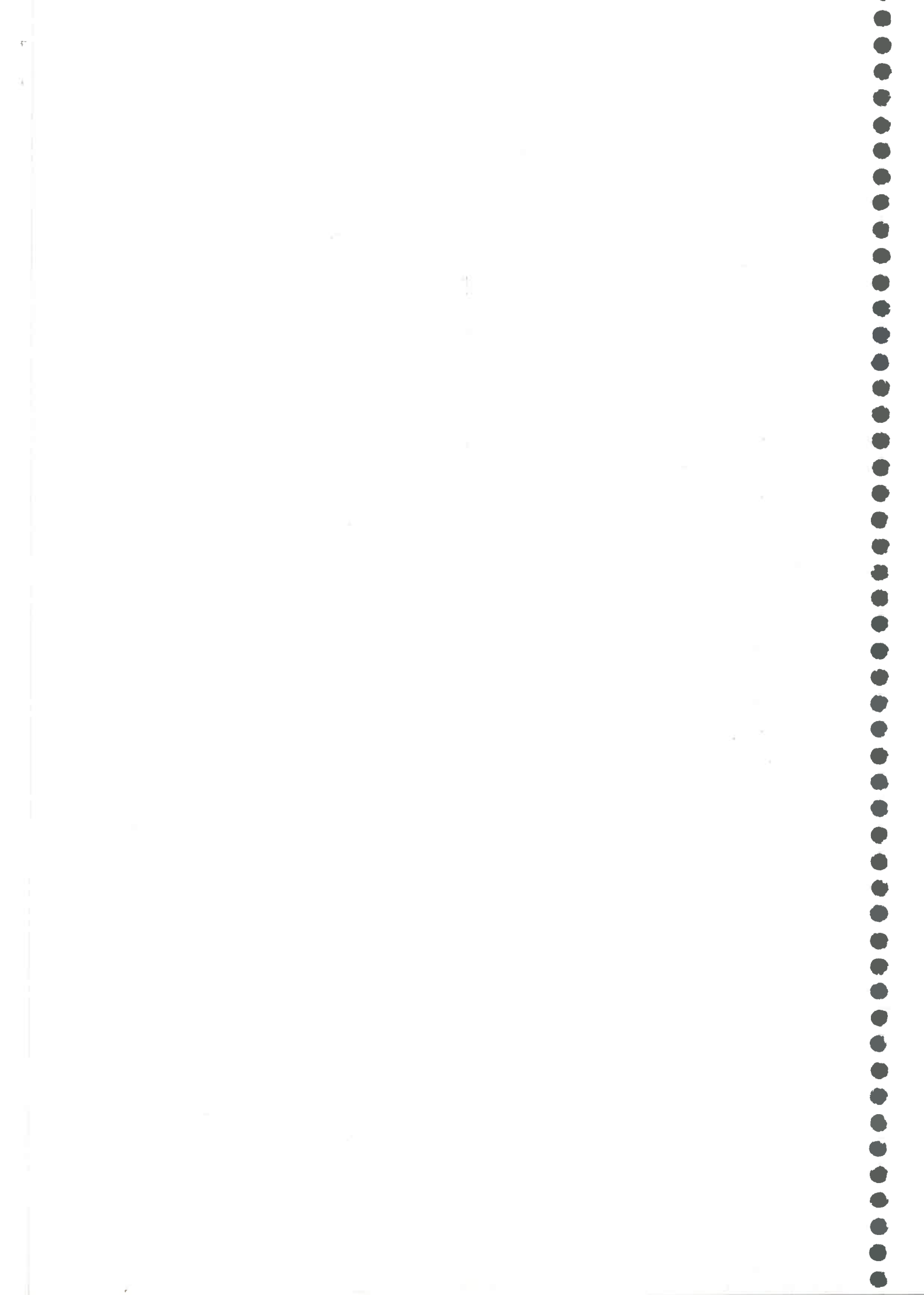
experiencia y pericia de quien entrevista, que este tenga alguna correlación con el nivel y experiencia de a quien se entrevista. Un joven profesional puede perder mucha información si tuviera que entrevistar a un gerente general, por poner un ejemplo. *“La relación entre el nivel profesional de la persona que realiza la entrevista y el de la persona entrevistada es vital para llegar a comprender en profundidad el relato que esta realiza, cualquiera sea el motivo de la entrevista”* (Alles, 2007, p. 119). Estas decisiones siempre están relacionadas con las características mencionadas de confiabilidad y predicción que deben poseer las diferentes técnicas de selección.

Si bien la entrevista es cuestionada por su carácter subjetivo, no podemos negar que es la herramienta de mayor peso en el proceso de selección. *“La entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos.”* (Chiavenato, 2002, .p 119)

Además de poseer diversos tipos de entrevistas, también contamos con diversidad de preguntas a incluir en la misma. Podemos hacer preguntas de tipo cerrada, de sondeo, hipotética, abiertas, teóricas, entre otras.

Haciendo un breve paréntesis... En la actualidad el modelo de selección por competencias se está imponiendo. Si bien todavía muchas empresas no aplican una gestión integral de recursos humanos por competencias, es posible comenzar a indagar por ellas en los procesos de selección, al menos por aquellas requeridas por el puesto. Una entrevista por competencias no se diferencia demasiado en su forma y aplicación a una entrevista tradicional. Su principal distinción radica en el modo en que se indaga sobre ciertos conocimientos, habilidades y actitudes. La clave está en indagar cómo las competencias que nos interesan en el postulante se han presentado en otras oportunidades en el pasado y llevarlo a que nos profundice tanto en la situación, el proceder y el resultado.

Finalizada la entrevista, es necesario efectuar el registro de la misma. Esto no es aconsejable de realizar durante su desarrollo ya que se pone en riesgo la fluidez de la conversación y puede ocurrir que el entrevistador pierda detalles por estar tomando nota. Además genera tensión en el postulante, sensación de pérdida de atención por quien lo escucha. De modo que lo aconsejable es terminar la entrevista y realizar un registro pormenorizado. Lo que puede realizarse durante la entrevista es el registro de datos puntuales que luego podemos no recordar, pero evitar las impresiones o información vinculada a conclusiones y observaciones. No existe un modo absoluto



para llevar adelante este procedimiento de registro. Las características y modo dependerán de cada profesional y de la empresa en la que trabaje.

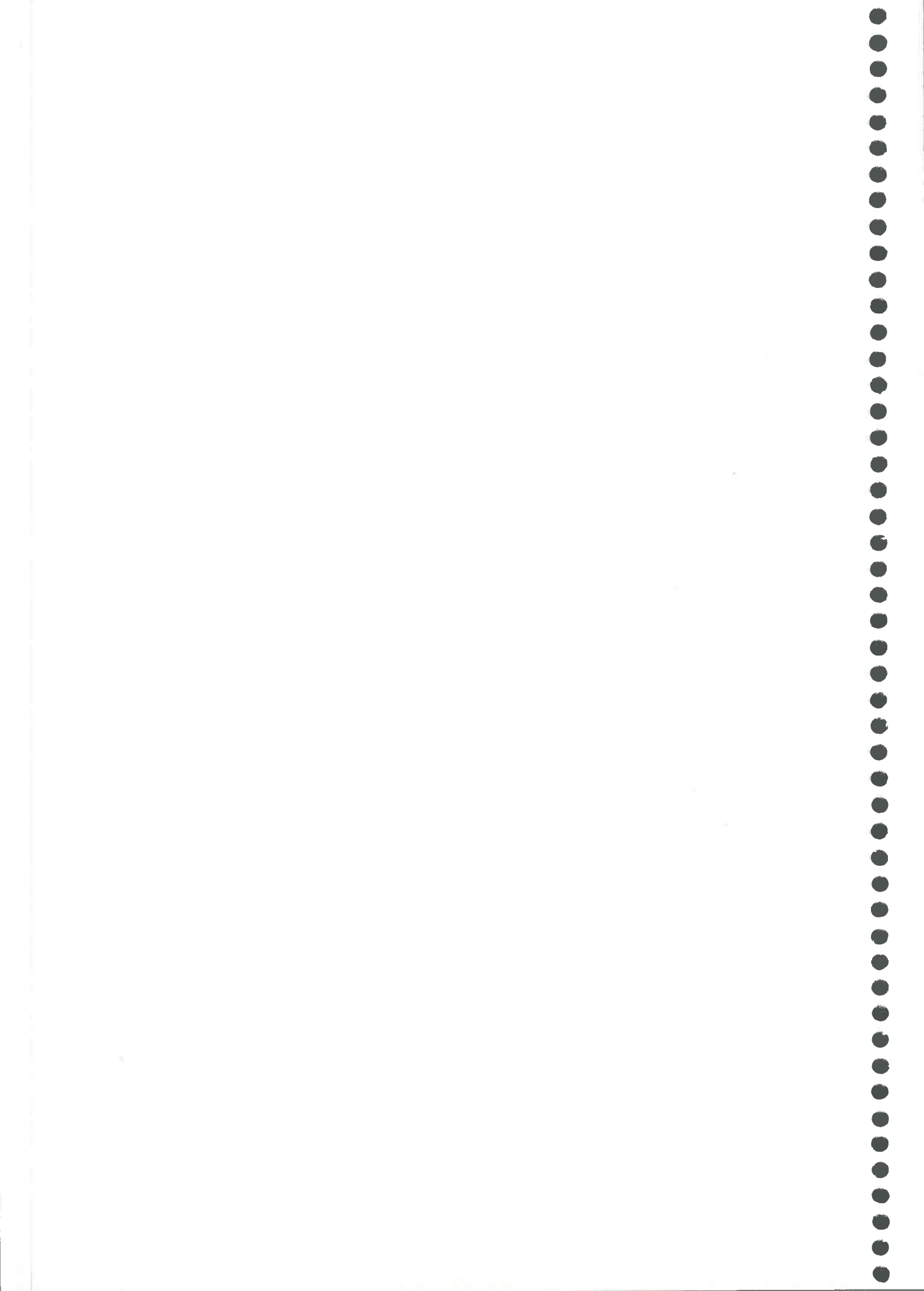
Otra de las técnicas muy utilizadas son las **evaluaciones psicológicas**. Estas deben ser administradas por un profesional – psicólogo – tanto en su aplicación, análisis y su devolución, cuando esto último correspondiera. Son dos las principales áreas sobre las que indaga esta técnica: las aptitudes y la personalidad.

Para el primer caso, contamos con las pruebas psicométricas. Estas *“constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles”* (Chiavenato, 2002, p. 126) En el segundo caso, las pruebas de personalidad *“revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento”* (Chiavenato, 2002, p. 129) Estas evaluaciones nos permiten tener una imagen proyectiva, de cómo puede llegar a ser el comportamiento de la persona en el futuro y su potencial de desarrollo.

Lo importante a destacar en esta técnica es que no debemos tomarnos de ella como la única respuesta a nuestra decisión de contratar o no a las personas. *“El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y claramente incapacitador para el desempeño del puesto de trabajo.”* (Alles, 2006, p. 190) Si la entrevista de selección ha sido correctamente aplicada esta técnica debería venir a confirmar nuestra presuposición respecto a los candidatos. Tampoco es necesario aplicarla en cualquier tipo de puesto que debamos cubrir. Debemos ser cautos en su aplicación ya que implica tiempos, costos y no podemos someter a todos los postulantes a este proceso.

Una vez que contamos con los candidatos que han sorteado la entrevista de selección y han obtenido una confirmación sobre su potencial en la evaluación psicológica, la tercera etapa la constituye la **entrevista con el jefe de línea**, quien ha sido quien solicitó la cobertura de la vacante y con quien hemos definido las características del perfil buscado.

Generalmente este tipo de entrevistas busca profundizar más en aquellos conocimientos y aptitudes técnicas que requiere el puesto. Los seleccionadores buscan perfiles diversos desde técnicos, administrativos, pasando por infinidad de



profesionales, de modo que sería imposible tener un conocimiento técnico pormenorizado de todos los perfiles que busquemos. El jefe de línea por lo tanto deberá indagar en estos conocimientos. Pero también es definitoria la empatía que se pueda generar con el candidato. Esta característica no tiene validez científica, sin embargo somos conscientes de que influye en el proceso de selección. El hecho de no tener validez científica no nos hace desestimarlos. El postulante seleccionado ingresará como parte del equipo de trabajo del jefe de línea que solicitó la cobertura de la vacante de modo que “que le caiga bien” será un aspecto definitorio. *“Elegir el candidato que más le guste. No siempre es el mejor ni debe serlo. Uno de los factores más importantes para la comodidad de todos en el trabajo es la empatía entre los distintos miembros de un grupo de trabajo: jefe y subordinados.”* (Aquino, 2004, p. 83).

Además de las técnicas mencionadas podemos destacar la utilización de entrevistas grupales, assessment center, pruebas técnicas, pruebas de idiomas, informes ambientales, técnicas de simulación, entre otras. Nosotros hemos descrito un proceso de selección estándar con las técnicas que en la actualidad no deben estar ausentes. La decisión de la utilización o no de otras técnicas o el modo en que todas estas se apliquen y utilicen depende de la organización, sus políticas y cultura de trabajo, el puesto a cubrir y del profesional que lleve adelante la función de selección.

Una vez cumplimentado el proceso es de esperar que nos quede un grupo de postulantes aptos para ocupar el puesto y la decisión última la tiene la línea. El equipo de selección debe encargarse de informar a la línea los resultados que arroja el desarrollo del proceso de selección pero quien decide por cual candidato se opta es el jefe solicitante. *“No es función del área de Recursos Humanos decidir sobre el mejor candidato, sino presentar la información para que la línea – el cliente interno – tome una buena decisión.”* (Alles, 2009, p. 196)

Haciendo un breve paréntesis... Recursos Humanos cumple una función de staff en la organización. Brinda soporte y asesoramiento a las áreas productivas de la organización generando de este modo un aporte para que las áreas “duras” puedan llevar adelante los procesos productivos dejando en manos de los especialistas la gestión del personal. *“Línea son aquellas áreas o sectores que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización (...) staff son aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizadas”* (Alles, 2009, p. 21)



Una vez que tenemos elegida a la persona que ocupará el puesto, da inicio una serie de tareas administrativas para su inclusión como empleado de la organización, o su transferencia en el caso de que este sea un candidato interno. Exámenes pre-ocupacionales, preparación del legajo de personal, entrega de la ropa o los elementos de trabajo, y todo lo que sea necesario para que la persona pueda dar inicio a sus tareas en la organización.

Llegado este punto del proceso, la comunicación de la decisión a aquellas personas que han participado en la búsqueda y no han quedado seleccionadas hace a la calidad del proceso. *“Una buena comunicación siempre aporta soluciones y evita problemas. En una sociedad con alto desempleo, las personas que participan en un proceso de selección, desempleadas o no, tienen una sensibilidad mayor en relación con el trato y la comunicación”* (Alles, 2009, p. 206)

Las personas que participan en un proceso de selección ponen en juego expectativas, emociones, necesidades, según sea el caso. El impacto de una decisión negativa nunca será reconfortante para quien la reciba, pero el modo en que lo comuniquemos diferenciará un proceso de calidad de uno que no lo es, y directamente nuestra organización será asociada con esta imagen. *“Así como es responsabilidad de personal notificar el ingreso del candidato seleccionado, es también responsabilidad notificarle a aquellas personas que participaron de la búsqueda que nuestra vacante ha sido cubierta para no mantener las expectativas inútilmente. Las causas del rechazo no deben informarse; no se pueden dar razones indiscutibles.”* (Aquino, 2004, p. 83)

Factores críticos a considerar

Hasta aquí hemos profundizado en la segunda instancia del proceso de incorporación de personas: la selección. En esta hemos podido identificar tres variables clave a controlar para asegurar su eficacia y eficiencia: tiempos, costos y calidad. Estas en conjunto harán que el proceso de selección cumpla con sus exigencias.

En primer lugar entonces encontramos los costos. ¿Cuál es el costo por persona que contratamos? ¿Cuál es el costo de la selección cuando la desarrolla el equipo de selección de la empresa? ¿Y cuando lo hace una consultora? ¿Todas las búsquedas tiene el mismo costo? ¿Qué factores pueden controlarse para que los costos sean los



aceptables? Involucrada en esta variable, el concepto de cantidad en selección influye en los costos. ¿Cuántas entrevistas se realizan por búsqueda? ¿Cuántas personas se evalúan? Pero no son sólo los costos una variable que afecta la selección de personal. *“Hay otras consideraciones referentes a la dotación de personal aparte del coste. Cuestiones como que sea oportuna, completa y de calidad, pueden ser más importantes para el director que encargó la contratación, su cliente”* (Fitz-enz, 1999, p: 95)

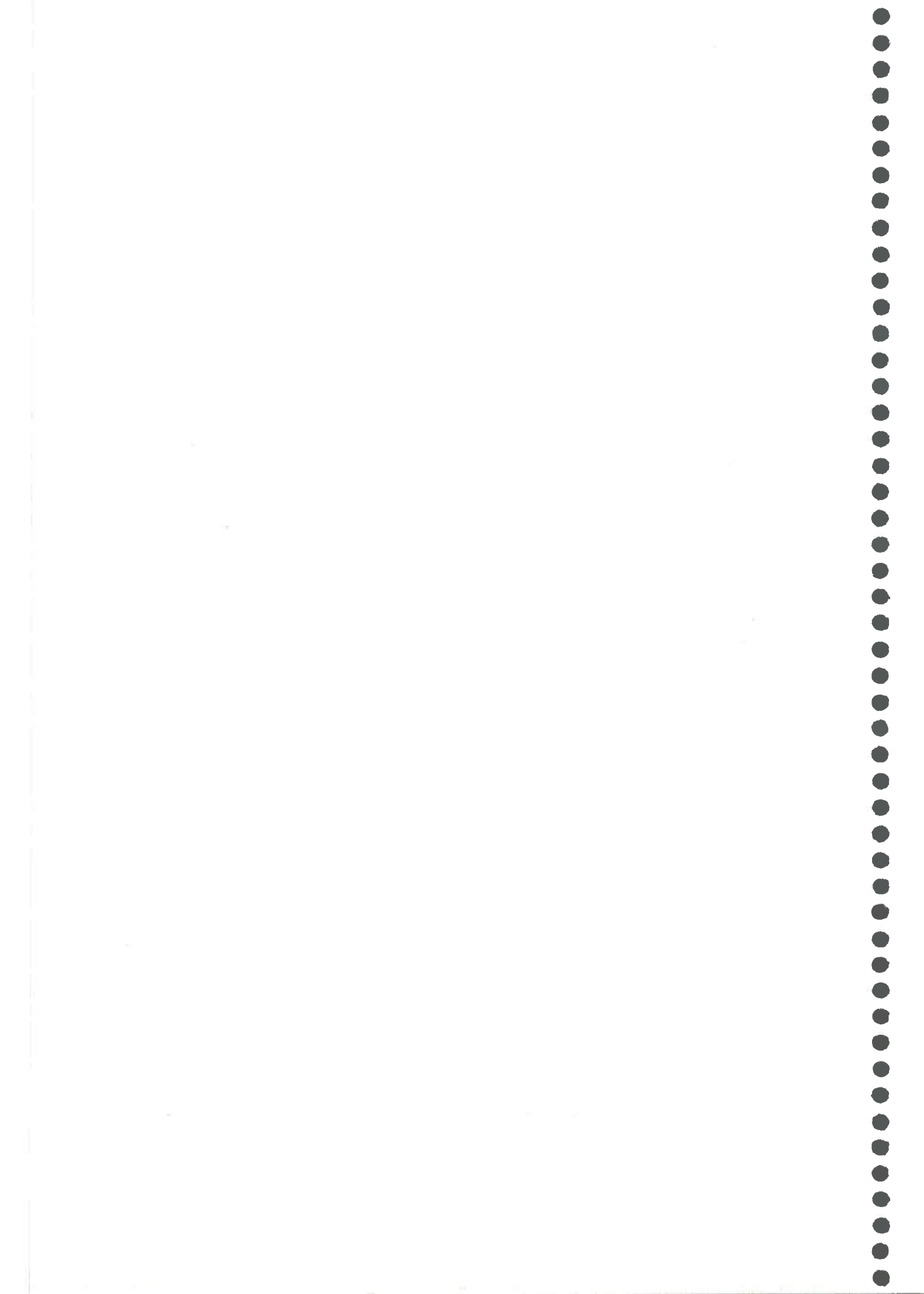
Por esto, en segundo lugar, nos encontramos con los tiempos. Si bien es cierto que lo más importante en un proceso de selección es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y la organización adecuada, el tiempo también debe ser el adecuado. ¿Cuál es el tiempo promedio que utilizamos para cubrir una vacante? ¿Para todos los puestos insumimos el mismo tiempo? ¿Qué factores están afectando a los tiempos de selección?

En tercer lugar, pero no menos importante, la calidad. ¿En qué medida cumple la persona seleccionada las expectativas puestas en juego? ¿Cómo fue desarrollado el proceso de selección? ¿Hemos satisfecho las necesidades de la línea? ¿Cumplimos sus expectativas? ¿Estamos cumpliendo con los plazos que necesita nuestro cliente interno?

Nuevamente estas son algunas preguntas que pueden surgirnos para analizar, controlar y mejorar el proceso de selección. La necesidad de seguimiento y control de todas estas variables se torna fundamental para realizar un análisis completo de los procesos. Si no conocemos los resultados de nuestras acciones nunca estaremos seguros de si estamos bien orientados. Los indicadores de gestión son nuestra herramienta para cumplir con este objetivo.

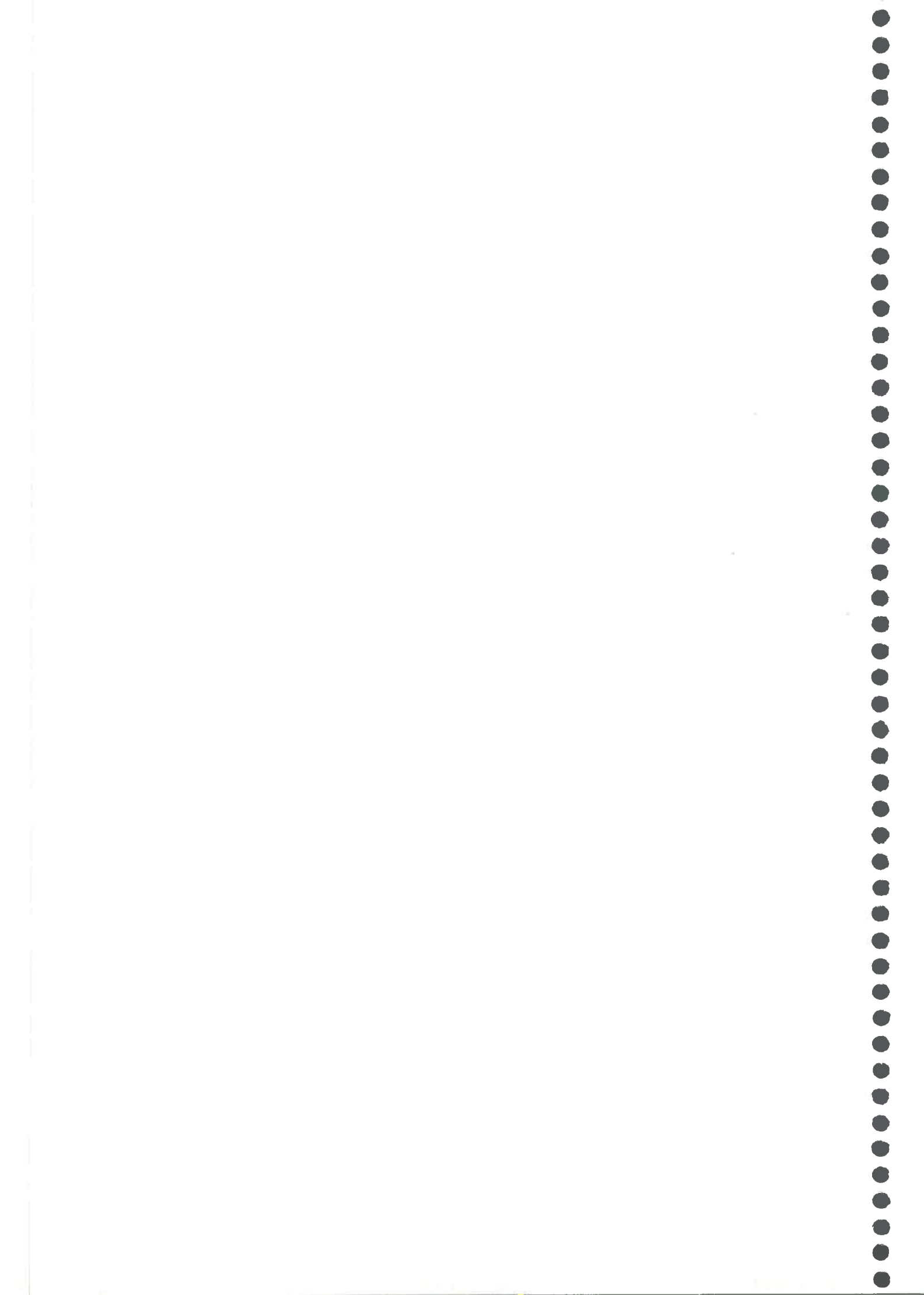
4.4. Indicadores de gestión

Como mencionamos en la introducción, hay posturas encontradas respecto a la posibilidad o no de medir los procesos de recursos humanos. Sea cual sea la respuesta a esto, la realidad nos demuestra que cada vez más los directivos de empresas necesitan evaluar los costos y productividad de sus procesos. El objetivo de diseñar un sistema de indicadores es *“habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio, propiciando la toma de mejores decisiones cada día”* (Alles, 2009, p: 38)



Recursos humanos ha dejado de ser un área de administración de personal en la que sólo se liquidaban los sueldos para pasar a ser un área estratégica, socios estratégicos, de las decisiones empresariales y del negocio. *“La función de Recursos Humanos cambió sus prioridades: debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros.”* (Alles, 2009, p: 32) El diseño de indicadores es un modo de acercarnos a las gerencias hablando un mismo lenguaje y demostrarles nuestro aporte de valor agregado a través de nuestro trabajo. *“El objetivo perseguido no es pequeño. Se trata de poder hacer visible el valor agregado que la función entrega a la organización.”* (Aquino, 2004, p: 41) El proceso de incorporación de personas no ha quedado ajeno a esta realidad. Pongamos un ejemplo que puede echar luz sobre esta situación. Nuestra empresa posee requerimientos de personal variables a lo largo del tiempo. Por momentos, las necesidades de incorporar personal pueden ser bajas y, por otros, tornarse realmente elevadas. Si tenemos una medición, lo más ajustada posible, es factible que podamos anticiparnos a estos movimientos de personal. Si la línea requiere en determinado momento del año aumentar su dotación porque la producción periódicamente se torna superior en una determinada etapa del año, se vuelve fundamental que el equipo de selección conozca esta situación y que, de antemano, pueda abastecer de personal idóneo para cubrir esta necesidad en el aumento de la producción. Un claro ejemplo son las empresas agro industriales, las cuales en época de campaña o cosecha requieren siempre mayor personal que en otros momentos del año. Si medimos año a año estos requerimientos podemos anticiparnos, brindar el personal necesario e idóneo y lograr de este modo, conjuntamente, una campaña exitosa. Este ejemplo nos da una primera respuesta acerca de la necesidad de controlar y medir determinadas variables. Pero claro, cada empresa tiene sus propias necesidades, y RRHH debe estar atento a su realidad organizacional y entender el papel que juega en estos procesos productivos.

Existen muchos indicadores definidos que colaboran en el seguimiento, control y mejora de los procesos de RRHH. Cada área debe saber encontrar y explotar aquellos que le sean de utilidad, que midan sus áreas críticas de actuación y saber comunicar esto a sus principales clientes. *“Para que los indicadores sean útiles y se justifique hacerlos, deben ser pocos y muy bien elegidos por representar aspectos importantes para esa organización en particular”* (Alles, 2009, p: 38)

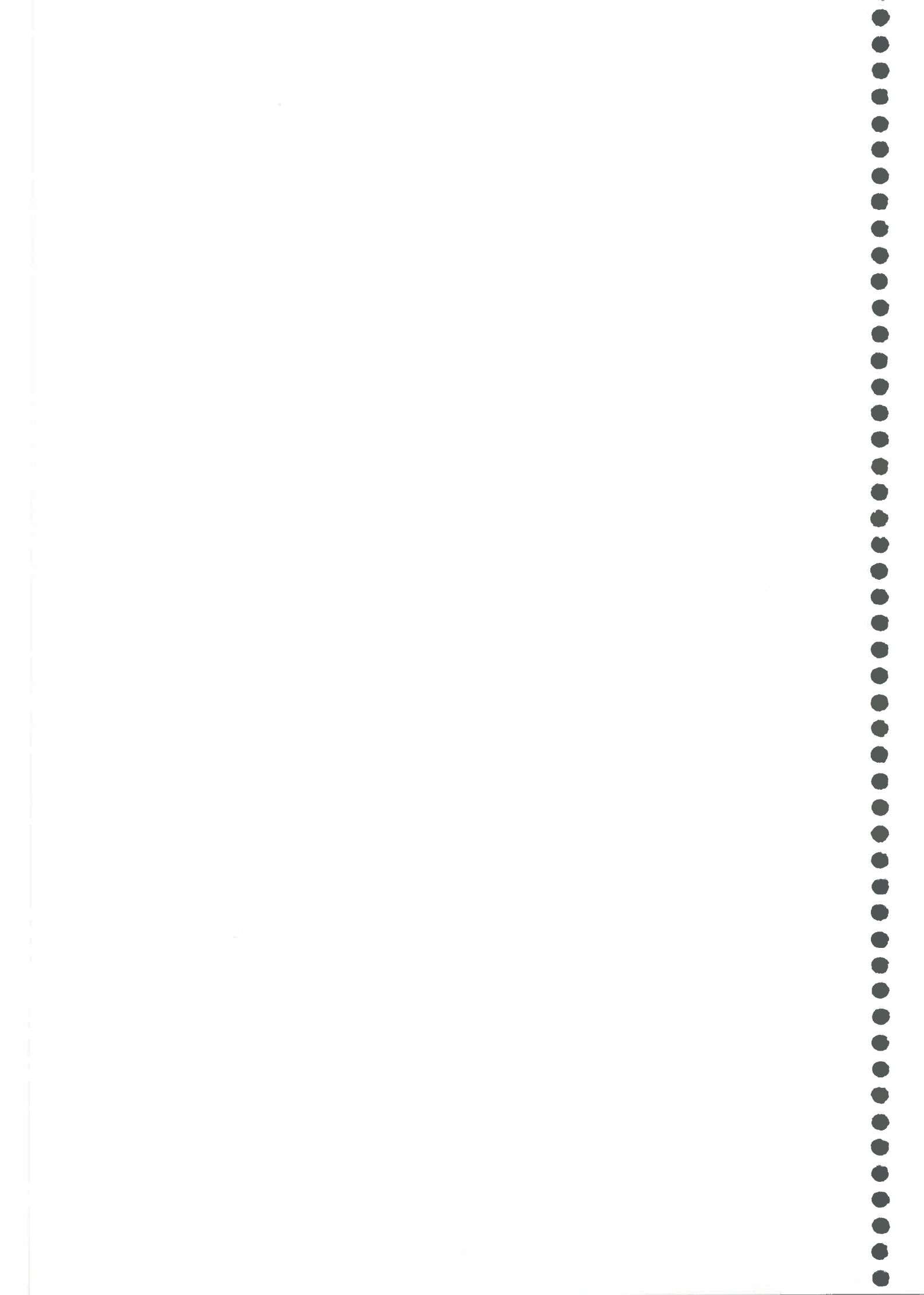


Existen dos grandes tipos de medidas de actuación, las directas, afectadas a los costos, y las indirectas, que se encargan de otros aspectos del proceso tales como tiempo, cantidad, calidad.

El sistema de incorporación de personas no debe ocuparse sólo de lo que le cuesta a la empresa incorporar a una persona. ¿De qué me sirve como gerente de línea tener el personal que necesito al menor costo si no lo tengo en el momento deseado? ¿Puedo pagar el costo de ingresar a una persona y que no cumpla con los requisitos estipulados? ¿O que al mes la pierda? Estas son preguntas que cualquier equipo de selección debe responder y tener muy presente. Los costos son una variable más de todas las que están en juego al momento de evaluar nuestro trabajo y de gestionarlo de modo de que podamos agregar valor. *“La rentabilidad respecto al coste de cualquier contratación dada no termina cuando se acepta la oferta. Entonces es cuando realmente empieza, y puede seguirse durante todo el camino por la carrera profesional del nuevo empleado hasta el día en que la persona pasa a ser un dato estadístico de rotación de personal.”* (Fitz-enz, 1999, p: 78)

Retomando a Jac Fitz-enz, uno de los pioneros en la medición y gestión de RRHH, podemos señalar las ventajas principales de establecer un sistema de medición de los RRHH. *“Un sistema de medición proporciona un marco de referencia que ayuda a la dirección a llevar a cabo diversas tareas”* (Fitz-enz, 1999, p: 52):

- ✓ *Centra al equipo de RRHH en asuntos importantes*
- ✓ *Aclara expectativas*
- ✓ *Implica, motiva y fomenta la creatividad*
- ✓ *Aproxima más a RRHH a los departamentos de línea*



5. Análisis y propuestas

Históricamente las empresas llevaban un seguimiento y control financiero y contable que les permitía analizar el pasado y la historia de su actuación para planificar el futuro. Pero la velocidad de los cambios y las características del actual entorno cambiante, flexible y competitivo han hecho necesaria la medición y realimentación constante de esta información para poder efectuar cambios durante el desarrollo de los procesos y actividades y no cuando estas finalicen.

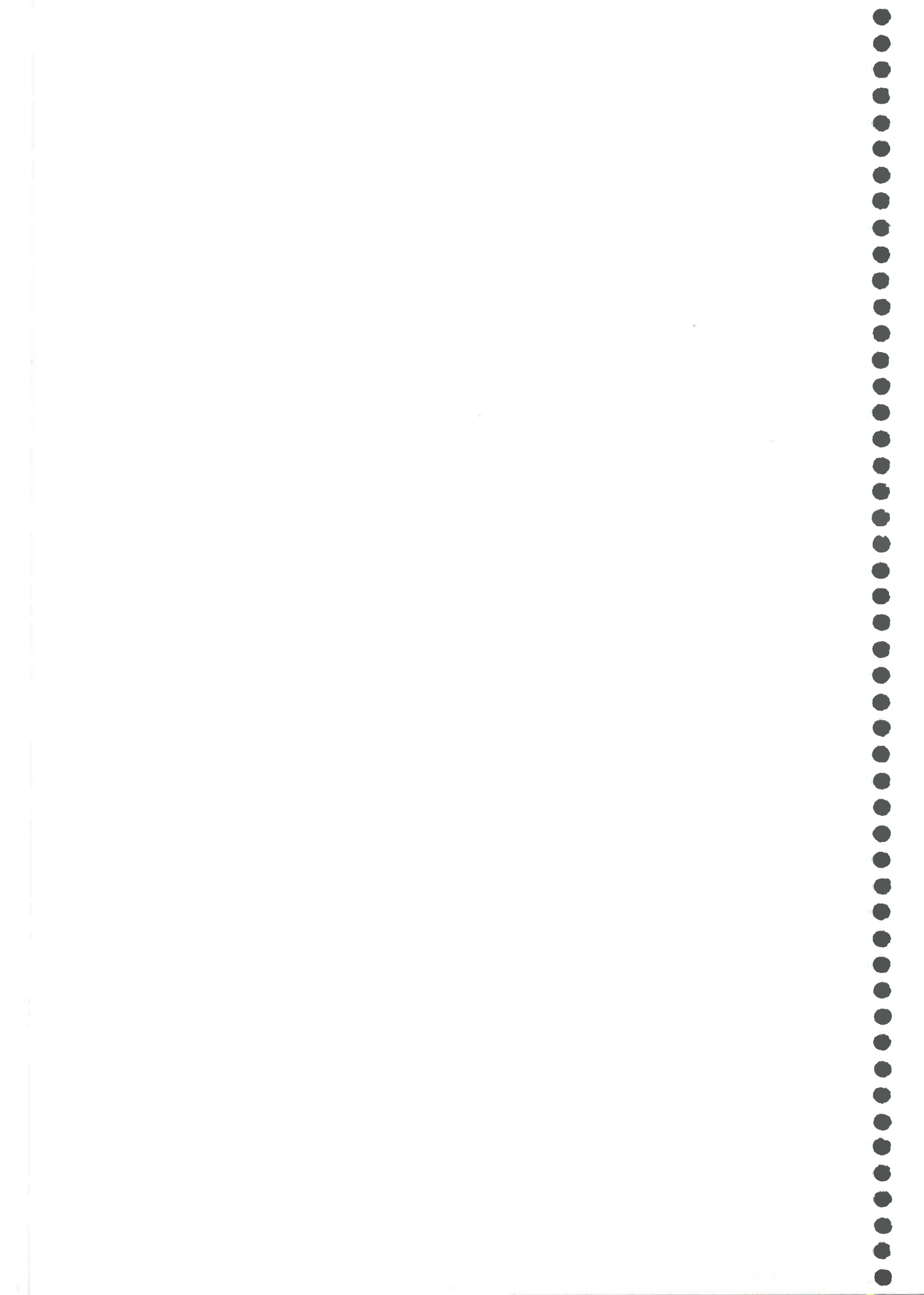
Indicadores de gestión para el Sistema de incorporación de personas

Un indicador *“es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación”* (Alles, 2009, p: 38) El diseño de indicadores implica definir un sistema de recolección y análisis de datos que nos permita monitorear, analizar, generar mejoras y planificar actividades y procesos del área a la cual sirvan. *“El elemento crítico de un sistema de medición es la recopilación de datos.”* (Fitz-enz, 1999, p: 37)

En el caso del sistema de incorporación de personas son dos grandes áreas las que se deben relevar y analizar: el reclutamiento y la selección. Según Fitz-enz (1999), son cinco los índices básicos a evaluar en el área de dotación de personal o selección: coste, tiempo, calidad, cantidad y servicio al cliente.

Podemos clasificar de diversos modos a los indicadores. Según Martha Alles podemos diferenciar indicadores generales de parciales. Los primeros son aquellos que *“se relacionan con la función de empleos en su conjunto”* (Alles, 2007, p: 411), y los segundos, implican *“separar el proceso de selección en sus principales etapas: reclutamiento, preselección, selección e inducción”* (Alles, 2007, p: 2007)

Otra clasificación es la que diferencia medidas de tipo directas, *“refiere al coste”* (Fitz-enz, 1999, p: 39) y medidas de tipo indirectas, *“aquella que no se ocupa del coste. Podría ser una medida de tiempo, cantidad o calidad”* (Fitz-enz, 1999, p: 39). Estas clasificaciones no son excluyentes, sino por el contrario, ambas están presentes y son indispensables para analizar las áreas que en el presente trabajo nos interesan.



Medidas directas: Los costos

Empecemos por el costo. Esta variable puede ser analizada de diversos modos, ya sea de manera integral, por ejemplo, el costo total por contratado, o de manera individualizada, es decir considerando los costos de publicación de avisos, los costos de entrevistas, los costos de las evaluaciones, entre otras.

En primer lugar, podemos entonces analizar el costo total por contratado. Este indicador nos informa acerca de **cuánto se gasta en promedio por cada contratación** que se realiza en la empresa. Esto es válido para búsquedas realizadas tanto de manera interna como externa. Lo que debemos considerar son las variables que entran en juego al efectuar una contratación. Como ejemplo plantearemos la siguiente fórmula:

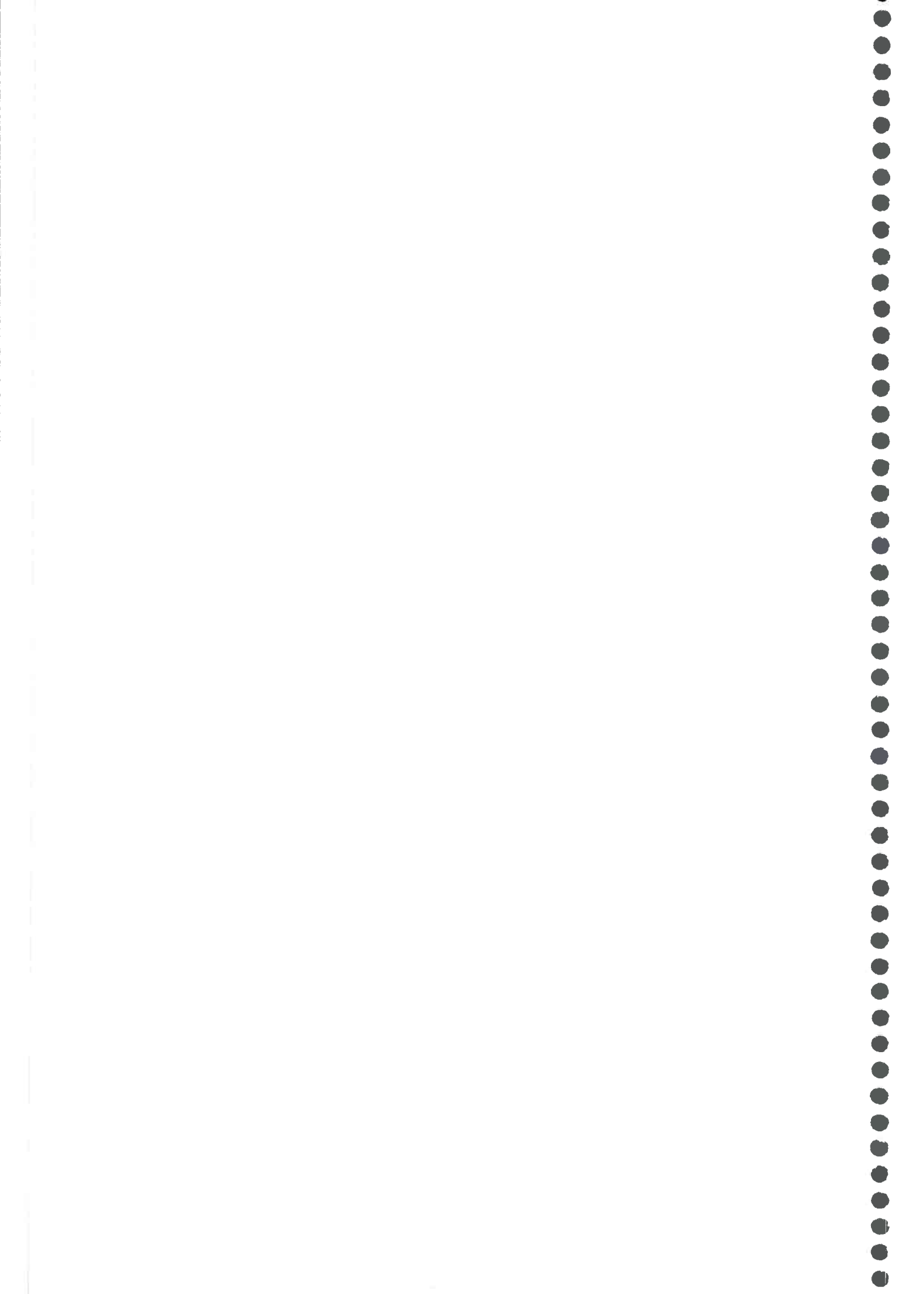
$$\text{Costo total por contratado} = \frac{\$ \text{anuncios} + \$ \text{consultoría} + \$ \text{viáticos} + \$ \text{suelos}}{\text{N}^\circ \text{ contratados}}$$

Esta simple fórmula nos permite conocer cuál es el costo promedio que debemos afrontar al momento de decidir incorporar a una persona. Evidentemente las variables en juego dependerán de los modos en que el área de selección de una empresa acostumbre a trabajar. Por ejemplo, en algunos casos no necesitaran contar con gastos de consultoría, en otros sí.

Ahora bien, es útil para quien dirige un área de incorporación de personas conocer los gastos particulares en los que se incurre de modo de poder establecer comparaciones entre los proveedores con los que se cuente y saber también en donde se están produciendo desajustes que afecten la eficiencia del área. *“Para construir el presupuesto de recursos humanos no basta con calcular los costes de empresa de los nuevos efectivos contratados, hay que contar con los gastos del proceso de selección (internos o externos)”* (www.evisualreport.com)

En cuanto al reclutamiento es indispensable conocer cuál es el costo que genera la publicación de un aviso en uno u otro medio. No existe una fórmula para medir esta indicador. En realidad, muchos de los indicadores que analizaremos carecen de una fórmula definida y en realidad son el resultado de la sistematización de la información

⁶ Fitz-enz, Jac: *“Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos”*, Ediciones Deusto S.A., 1999.



que surge del trabajo diario. *“El secreto para que la recopilación de datos resulte fácil es convertirla en parte del trabajo que la genera”* (Fitz-enz, 1999, p: 37)

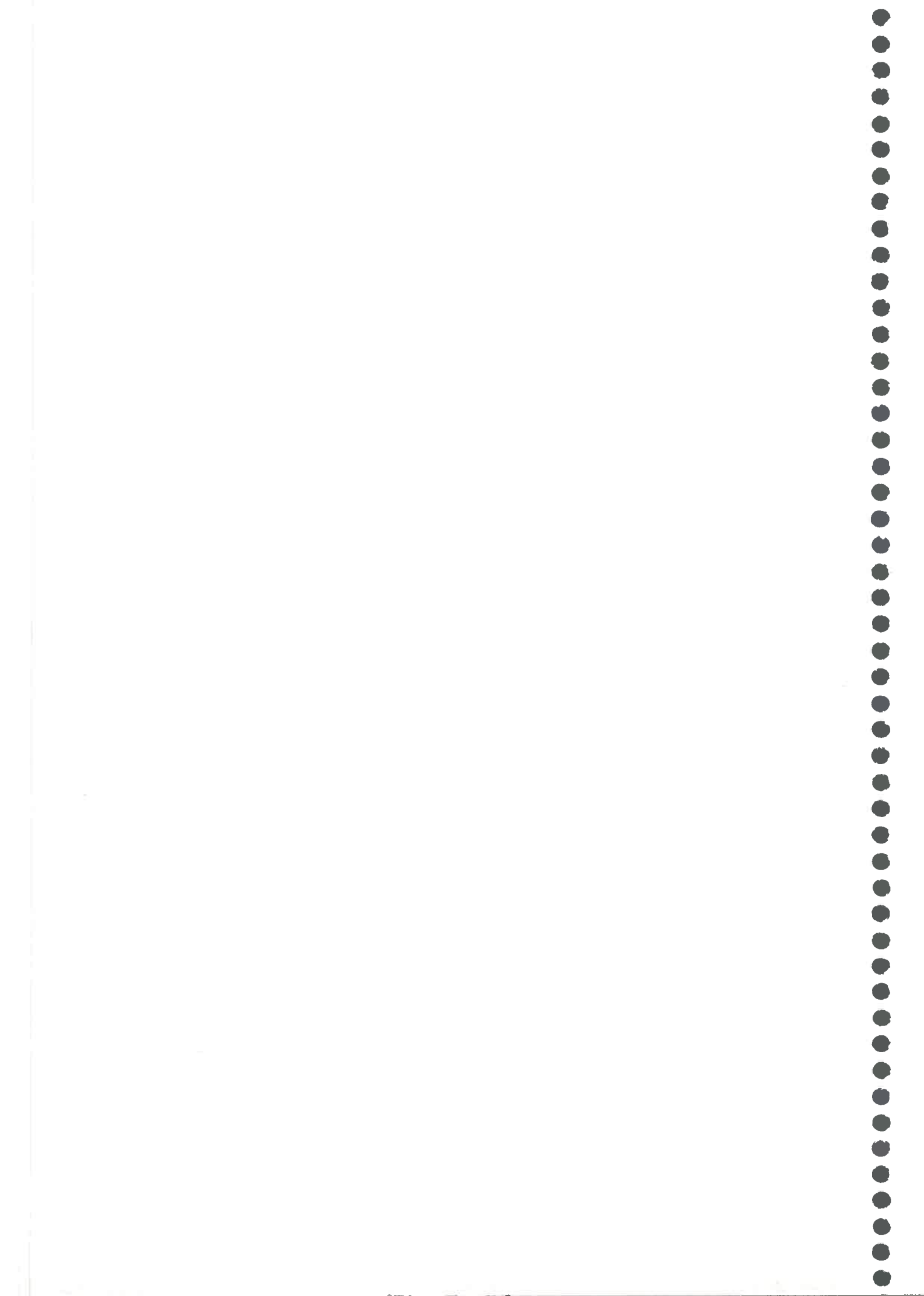
Volviendo al reclutamiento, si bien la decisión del canal o fuente a utilizar no depende, y no debe depender, sólo de los costos, es una información y un elemento que no debe faltar en la elección del medio más adecuado. Como ya mencionamos, el puesto y perfil definidos serán las guías al momento de decidir el canal de reclutamiento más eficiente, sin embargo, el costo influirá también en la decisión final. Es un análisis sistémico e integral el que debemos efectuar.

Los costos de consultoría. En los procesos de selección las consultoras pueden jugar dos papeles fundamentales. O se encargan de la totalidad del proceso, es decir, se terceriza la búsqueda; o se encargan de realizar alguna parte del proceso de selección, lo más común es que efectúen algunas de las entrevistas o test especializados. El conocimiento de este dato nos será útil al momento de decidir con que proveedor trabajar y como se verán afectados los costos totales por contratado en función de nuestra decisión.

Es indispensable que los indicadores tanto directos como indirectos sean analizados de manera integral. Hay determinadas circunstancias en que los costos influirán en mayor medida en las decisiones de contratación y otras en las que no. Debemos conocer toda la información disponible del área para poder así tomar las mejores decisiones. Y aquí cobran su mayor relevancia los indicadores.

Medidas indirectas: tiempo, cantidad y calidad

Como ya hemos mencionado, no es sólo el costo una variable importante a considerar al momento de medir y gestionar un proceso de selección. La calidad del proceso, los tiempos que insume, y el volumen de trabajo que se genera son aspectos que deben ser seguidos de cerca para poder evaluar el proceso integralmente y generar los procesos de mejora que sean necesarios y en los aspectos que así lo requieran. *“El uso más importante de su base de datos es la mejora continua. (..) Al conocer sus tendencias y las fuerzas del mercado relativas a los costes, los factores de tiempo y la disponibilidad de candidatos, llevará su departamento de una manera más eficaz y rentable”*. ((Fitz-enz, 1999, p: 96)



Factor tiempo. En los procesos de selección el factor tiempo se torna fundamental. Ya sea si la búsqueda es disparada por una vacante imprevista, o si es un puesto vacante con motivo de un análisis de la estructura, lo cierto es que siempre nuestros clientes en la mayoría de los casos tendrán apuro en cubrirla. *“Dependiendo del sector de la actividad al que pertenezca la empresa es necesario una política de captación de recursos humanos muy ágil y flexible donde los plazos de selección sean óptimos.”* (www.evisualreport.com) Conocer los tiempos promedios que implica un proceso de selección en su totalidad nos será útil al momento de plantearle a nuestro cliente cual será la demora aproximada para cubrir la vacante, pero también nos es útil conocer los tiempos promedios que se manejan en las distintas etapas del proceso de selección para poder establecer donde se están produciendo las posibles demoras o cuellos de botella y buscar así la solución apropiada. *“Las mediciones son la clave. Si usted no puede medirlo, no puede controlarlo. Si no puede controlarlo, no puede gestionarlo. Si no puede gestionarlo, no puede mejorarlo”* (James Harrington en Fitz-enz, 1999, p: 51)

Retomando a Fitz-enz⁷, el tiempo del proceso de selección se puede desglosar en los siguientes tiempos intermedios:

1. Tiempo de respuesta: Tiempo desde el día en que se recibe la solicitud de trabajo firmada y aprobada para cubrir un empleo hasta el día en que llama o visita al director que hizo la solicitud y la anuncia que tiene al menos un candidato cualificado listo para que lo entreviste. Su utilidad radica en que permite *“medir la velocidad de respuesta cuando se solicita la búsqueda de una persona para cubrir un puesto”* (Alles, 2007, p: 405)

TR= Fecha de entrevista – Fecha de solicitud aprobada

2. Tiempo para cubrir el puesto: Mide el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y la fecha en que el postulante acepta el empleo.

TC= Fecha de aceptación – Fecha de solicitud aprobada

⁷ Fitz-enz, Jac: *“Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos”*, Ediciones Deusto S.A., 1999.



3. Tiempo para iniciar: Muestra el número adicional de días entre la aceptación y la incorporación.

TI= Fecha de incorporación – Fecha de aceptación

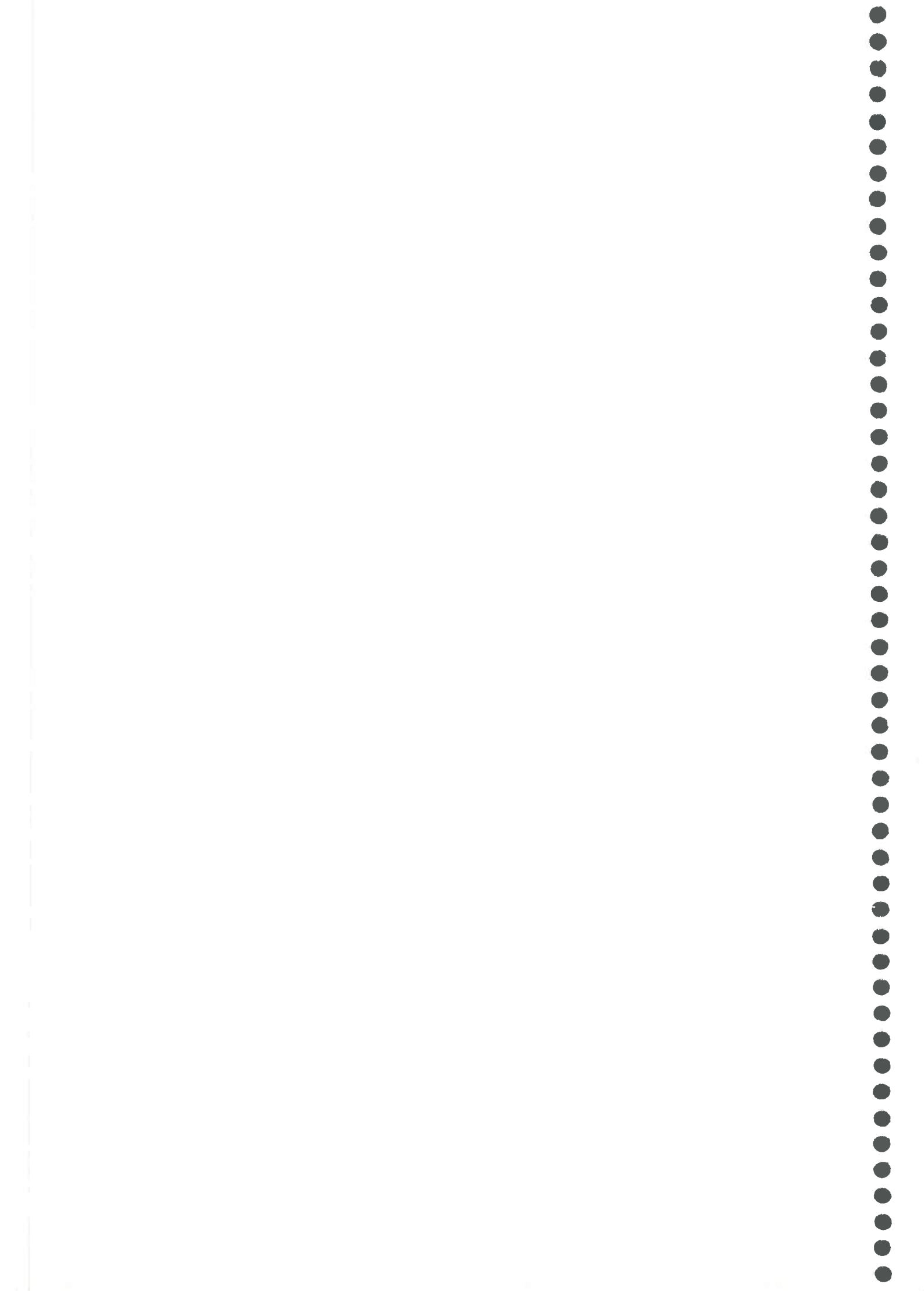
Como lo decimos a lo largo de todo este trabajo, cada empresa debe adaptar estas medidas, es decir que debe utilizar sólo algunas de las mencionadas u otras que aquí no están expresadas, ya que todas estas mediciones e indicadores dependen de cómo se realicen los procesos en particular.

Retomando los tiempos, sería importante agregar un cuarto tiempo a medir y que, en realidad, es el primero desde una mirada cronológica del proceso de selección y es el **tiempo de demora para la aprobación de las búsquedas**.

TA= Fecha de solicitud aprobada – Fecha de solicitud presentada

Este tiempo es el comprendido entre que la solicitud de personal que envía la línea es recibida en el área de selección hasta que el gerente de recursos humanos la aprueba y podemos entonces dar comienzo al proceso de reclutamiento y selección. Si bien esta demora depende de cómo este organizado el proceso, por lo general, toda nueva búsqueda de personal debe ser aprobada por el gerente de RRHH cuando no por el propio director o presidente de la empresa. Este tiempo para la aprobación puede ser bastante largo, en comparación con los otros tiempos del proceso, y en definitiva puede afectar la calidad final de la selección.

En resumen, todo proceso de búsqueda tiene como tiempos parciales el tiempo de aprobación, el tiempo de respuesta, el tiempo de cobertura y el tiempo de inicio. De estos 4 tiempos, el tiempo de respuesta es sobre el cual el equipo de selección tiene mayor control ya que es el que lleva a cabo por sí sólo. En los otros tres casos depende de otras personas. En el caso del tiempo de aprobación, depende de quién apruebe la búsqueda, en el tiempo de cobertura depende de los tiempos de las consultoras, de los tiempos de los postulantes, de los tiempos de la propia línea, y en el caso del tiempo de inicio depende de la demora en los procesos administrativos y médicos que preceden cualquier incorporación. Lo importante de tener en claro y seguir estos tiempos es que nos permitirá ver cuáles son las demoras que se están produciendo para poder darles la solución adecuada. *“Un registro de fechas por*



grandes etapas permitirá realizar un análisis de eventuales problemas o demoras, por ejemplo, tiempos excesivos en:

- *La selección (responsabilidad de Recursos Humanos);*
- *El proceso de evaluación de candidatos finalistas por el cliente interno; o*
- *El proceso de admisión (responsabilidad de Recursos Humanos – puede ser una persona diferente que el selector-)" (Alles, 2007, p: 407)*

El tiempo total de una búsqueda debe contabilizarse desde el momento en que se recibe la solicitud aprobada, ya que es cuando estamos habilitados a dar inicio a la búsqueda, hasta el día en que la persona ingresa a trabajar.

El tiempo de cobertura, si bien es influido por muchas variables como ya mencionamos, también debe ser analizado bajo la posibilidad de previsión y planeamiento que el área de selección está manejando. *"El tiempo que tarda la organización en cubrir cada vacante es un indicador que permite distinguir la medida en que hemos sabido prevenir los egresos posibles"* (Aquino, 2004, p: 42)

Pero algo que debemos tener claro es que no todas las búsquedas son iguales, de modo que no podemos comparar todos los tiempos obtenidos de todas las búsquedas que tengamos. Una opción es dar seguimiento y comparar, estableciendo promedios de tiempos, a búsquedas de tipos de puestos similares. Por ejemplo, podemos clasificar las búsquedas en puestos administrativos, profesionales, operativos y técnicos, y efectuar las mediciones, promedios y comparaciones al interior de cada uno de estos grupos.

Factor cantidad. Cuando hablamos de cantidad nos estamos refiriendo a controlar el volumen de trabajo que se procesa en el área de empleos, e indirectamente esto nos reflejará costos y también la eficiencia y calidad de selección. Iremos paso a paso enumerando cuáles son las partes del proceso de selección que nos parece útil contabilizar.

En primer lugar, el nº de CV recibidos en el área. Esto es un claro reflejo del volumen de trabajo que recibe el equipo de selección, y es importante también conocer cuál es la cantidad de CV para la que están capacitados a procesar. Por otro lado, permite conocer cuál es el trasfondo de trabajo que hay en cada búsqueda de personal que se lleva adelante. Muchas veces para presentar un candidato pueden haberse recibido al menos 100 CV cuando no más.



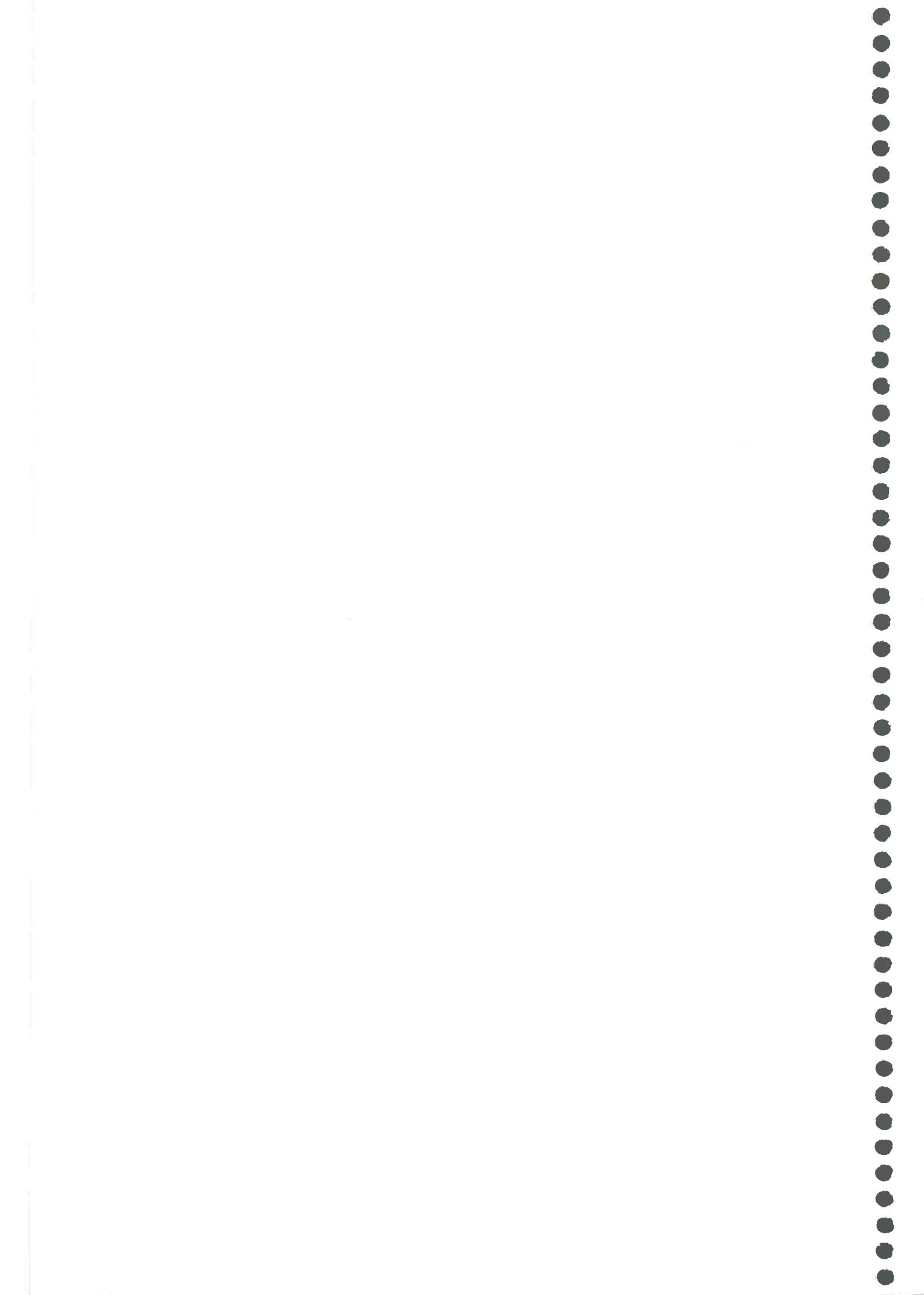
En segundo lugar, podemos contabilizar el nº de entrevistas que se realizan en promedio en un proceso de selección. Es importante contar cuantas entrevistas realiza el equipo de selección antes de enviar los candidatos a la entrevista con la línea, ya que es un modo de evaluar el volumen de trabajo que pueden tener los seleccionadores. Muchas veces la presentación de una terna de candidatos aptos pareciera reducir el trabajo del seleccionador a sólo tres personas vistas, cuando en realidad siempre se ven al menos 4 o 5 personas por cada una de las presentadas a la línea.

En tercer lugar, la cantidad de evaluaciones que se están efectuando por búsqueda. Esto nos reflejará directamente cuáles son los costos que este tipo de evaluaciones están agregando al proceso, ya que generalmente este tipo de evaluaciones es realizado por empresas contratadas a tal fin.

Factor calidad. La calidad es un concepto complejo. ¿Qué es calidad para el área de selección?, ¿la calidad está sólo en el proceso o también en el resultado?, ¿quién o quienes la definen, el propio equipo o el cliente? A priori podemos establecer que la calidad tiene tanto que ver con el cumplimiento de los objetivos como con el modo en que estos se cumplen. *“Algunos seleccionadores creen que las contrataciones son el único criterio de su eficiencia. Sin embargo, como todos los demás, los seleccionadores son parte de un equipo. El modo en que se manejan las responsabilidades del total de su trabajo es tan importante como el número de contrataciones”* (Fitz-enz, 1999, p: 111)

Como dijimos anteriormente, que logremos cubrir una vacante no habla por sí solo de que el trabajo haya sido de calidad, debemos observar también ¿cuánto tiempo llevamos para lograrlo, en cuántos gastos incurrimos, nuestro cliente está conforme? *“El trabajo eficaz no es realizar una tarea... es la suma de muchas cosas importantes bien hechas”* (Fitz-enz, 1999, p: 120) Nuevamente la idea del análisis global de los datos obtenidos a través de los indicadores se hace evidente.

En primer lugar, debemos evaluar nuestra calidad de trabajo. ¿Estamos cumpliendo con los tiempos estipulados? ¿Los costos están dentro de lo previsto? ¿Estamos consiguiendo los perfiles y la gente deseada? Estas son algunas de las preguntas que nos pueden dirigir a evaluar la calidad. ¿Y de donde surgen las respuestas? Del análisis de nuestros propios datos. El trabajo de generar, implementar y gestionar indicadores es cíclico. Es cierto que existen tendencias y parámetros más o menos universales, pero también debemos adaptar esto a nuestra realidad organizacional.



Nuestra empresa se encuentra en un contexto socio económico y geográfico particular, tiene una cultura definida, ofertas para los candidatos, y todas estas son variables clave al momento de efectuar la selección del personal y afectarán los resultados de nuestros tiempos, costos y calidad en el proceso.

En segundo lugar, evaluar el resultado. Un modo posible de evaluar la calidad de la contratación del área de empleos es controlar cual es el tiempo promedio en que se están produciendo las bajas. Es decir, debemos estipular un tiempo prueba promedio luego del ingreso de una persona que si al momento de producirse la baja el tiempo es menor al esperado, el problema pudo haber estado en la selección, y si el tiempo es mayor, serán otras áreas las responsables, por ejemplo, quienes se encarguen de retención y desarrollo. *“Nos da la idea de la efectividad del área de selección de personal. Se trata de establecer lo que se considera el periodo de prueba.”* (Aquino, 2004, p: 42)

En tercer lugar, la satisfacción del cliente. *“Se propone consultar el grado de satisfacción obtenido respecto de ítems relacionados con el servicio en sí (rapidez de respuesta, calidad de atención, coordinación de entrevistas), y acerca de la adecuación al puesto de la/s persona/s seleccionada/s”* (Alles, 2007, p: 409) Un modo posible de medir la satisfacción del cliente es a través de una encuesta⁸ diseñada para evaluar justamente variables clave del proceso.

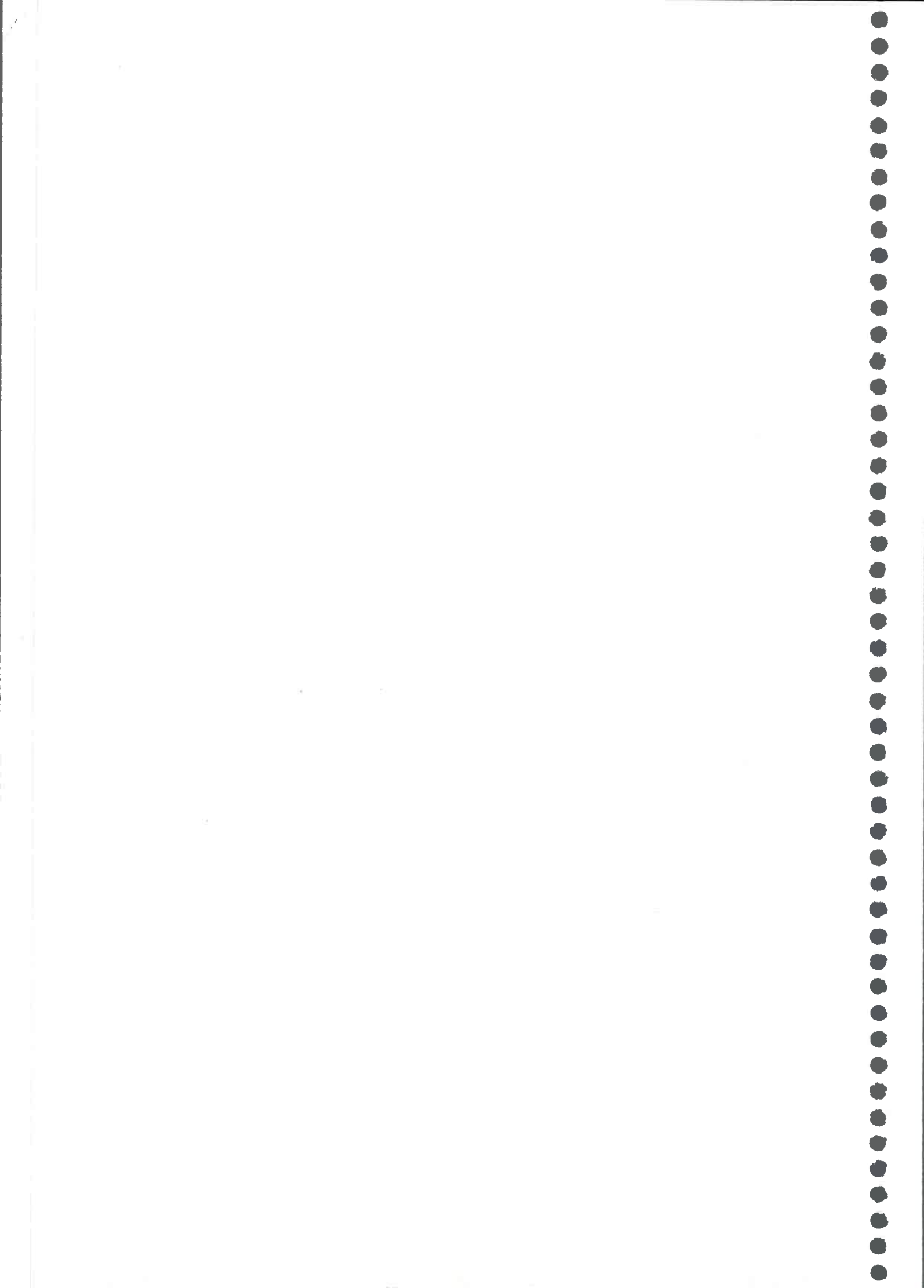
Medidas de tipo parcial

Retomado la clasificación de indicadores propuesta por Alles (2007), es interesante tener una visión global de cada una de las etapas del proceso de selección.

Como primera etapa del proceso, encontramos el reclutamiento, *“un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”* (Alles, 2009, p: 168)

Habíamos señalado que existen dos grandes tipos de reclutamiento: el interno y el externo. El uso de uno u otro depende de diversos factores asociados a las búsquedas pero también tiene que ver con los objetivos propios de la organización. Existen empresas en las cuales se promueve la presentación de empleados a puestos

⁸ En el anexo se presenta un modelo de encuesta de satisfacción del cliente interno provisto por una empresa agroindustrial de la zona.



vacantes de modo que los mismos son publicados y difundidos y hasta existen programas de postulación interna ya establecidos. Pero hay empresas en las cuales la realidad es otra y se reducen al mínimo este tipo de reclutamiento interno, o en el mejor de los casos, son los propios jefes o el equipo de selección quienes proponen la postulación de algún empleado, ya sea a modo de premio por un buen desempeño cuando la vacante implica un crecimiento en la carrera del empleado o muchas veces para sacarse algún empleado de encima, conducta que obviamente no aprobamos y es negativa para la organización en sí misma.

Volviendo al reclutamiento interno, cuando este se encuentra en uso y establecido como procedimiento válido de búsquedas y postulaciones, es importante analizar su desarrollo. Una forma de hacerlo es a través del siguiente indicador:

$${}^9\text{Tasa de Respuesta al Anuncio de Puestos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes Recibidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Puestos Anunciados}}$$

Este indicador nos permitirá conocer cuál es el número de respuestas que se reciben por anuncio de puesto, pero al mismo tiempo es factible realizar una lectura más profunda y obtener otro tipo de información. *“El anuncio de puestos, si se analiza, puede producir mucho más que una lista de solicitantes para puestos vacantes... Un análisis de la fuente de las solicitudes y de las razones que dan los solicitantes a menudo ayuda a localizar un problema de la organización”* (Fitz-enz, 1999, p: 106)

¿Qué estará ocurriendo si recibimos más solicitudes de las previstas? ¿Están cómodos nuestros empleados en su puesto de trabajo? ¿Qué los motiva a pedir una reasignación? ¿Está siendo útil o contraproducente el reclutamiento interno? ¿Estas solicitudes son más comunes en algunas áreas que en otras? ¿Y si, por el contrario, son muy pocas las postulaciones? Las respuestas a estas preguntas y a las que puedan surgir en función de cómo se esté desarrollando el sistema de postulaciones internas nos hablarán sobre el estado de la organización. Citando a Fitz-enz (1999) podemos mencionar algunas posibles razones por las cuales haya demasiadas o muy pocas postulaciones:

⁹ Fitz-enz, Jac: *“Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos”*, Ediciones Deusto S.A., 1999.



- La gente solicita un traslado porque: desea progresar, quiere escapar de un mal supervisor, desinterés por el trabajo actual, escapar de un mal ambiente, mejor retribución, etc.
- Pocos empleados responden a los anuncios porque: en general se está a favor de los solicitantes externos, no hay apoyo por parte de la dirección, hay amenazas de supervisores, sólo se anuncian puestos de bajo nivel, etc.

“Además de desempeñar el papel tradicional de un mecanismo de traslado, el sistema de anuncios vacantes también puede ser un dispositivo de alarma temprana” (Fitz-enz, 1999, p: 107) Obviamente, necesitaremos analizar la información recabada ya que la sola medición del número de postulaciones no hablará por sí sola. “Al ofrecer un número, el indicador nos da una referencia que no nos permite evaluar su característica de negativo o positivo. El indicador sólo nos permite evaluar la gestión en la medida que podamos comparar su evaluación histórica.” (Aquino, 2004, p: 41)

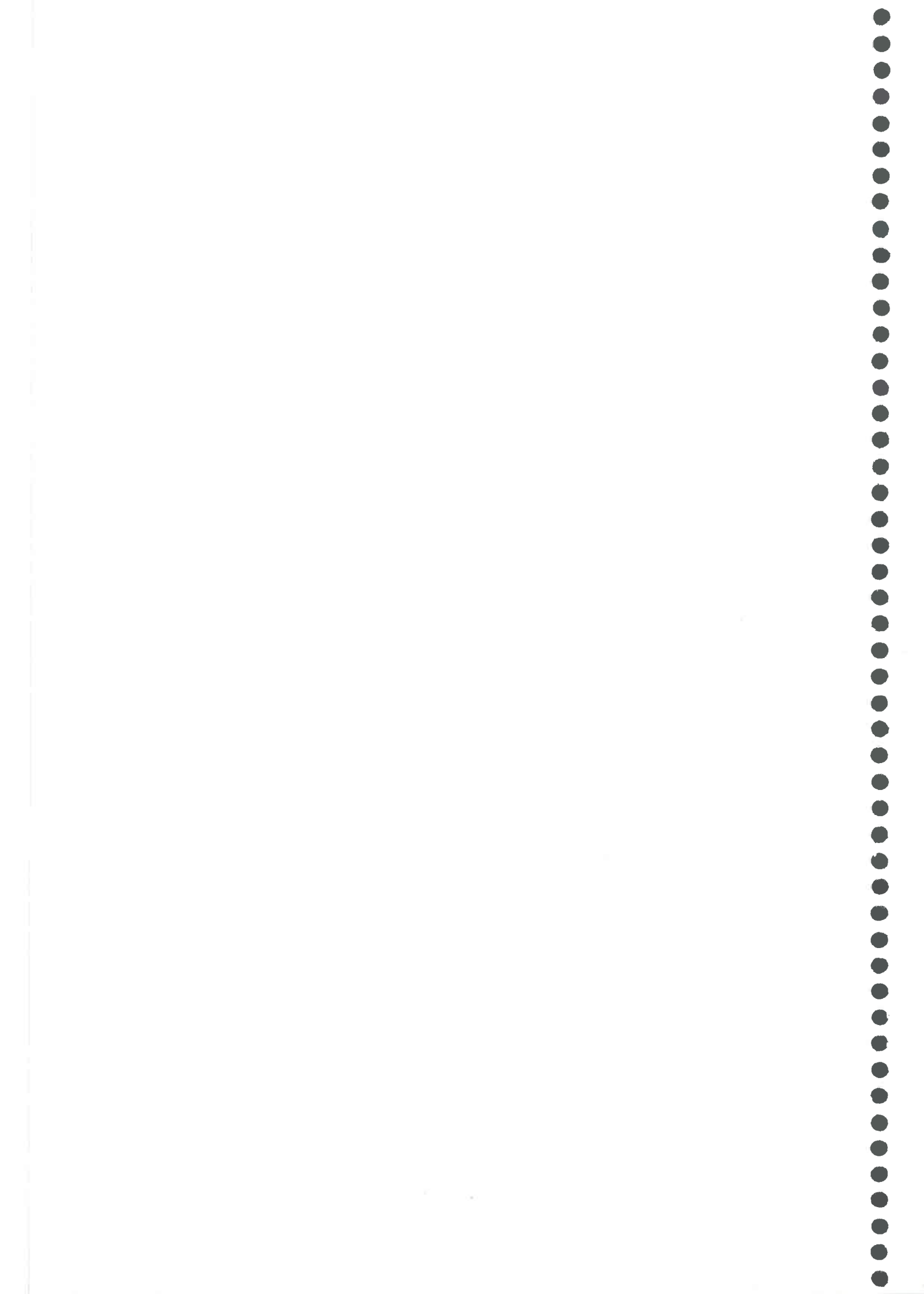
Además de conocer cuántas respuestas estamos recibiendo mediante el reclutamiento interno, es importante conocer si este tipo de reclutamiento está siendo efectivo y si realmente el número de contrataciones que produce es el esperado o el óptimo. Para ello podemos utilizar la siguiente fórmula:

$$^{10}\text{Tasa de contratación interna (\%)} = \frac{\text{Puestos cubiertos por postulantes internos}}{\text{Total de contrataciones}}$$

Esta fórmula nos permite conocer cuál es el porcentaje de puestos que se cubren internamente. Esta fórmula no necesariamente se debe utilizar sólo cuando el sistema de postulaciones internas está en marcha. Aunque en nuestra empresa no exista un sistema de este tipo establecido podemos igualmente considerar y medir cuantas búsquedas se están cubriendo con los propios empleados. La información resultante nos puede dar los argumentos necesarios para un desarrollo de un sistema de postulaciones internas o para analizar cómo se están dando estos movimientos.

En segundo lugar, tenemos la opción del reclutamiento externo, aquel que se orienta al mercado externo de recursos humanos buscando nuevos candidatos para

¹⁰ Fitz-enz, Jac: *“Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos”*, Ediciones Deusto S.A., 1999.

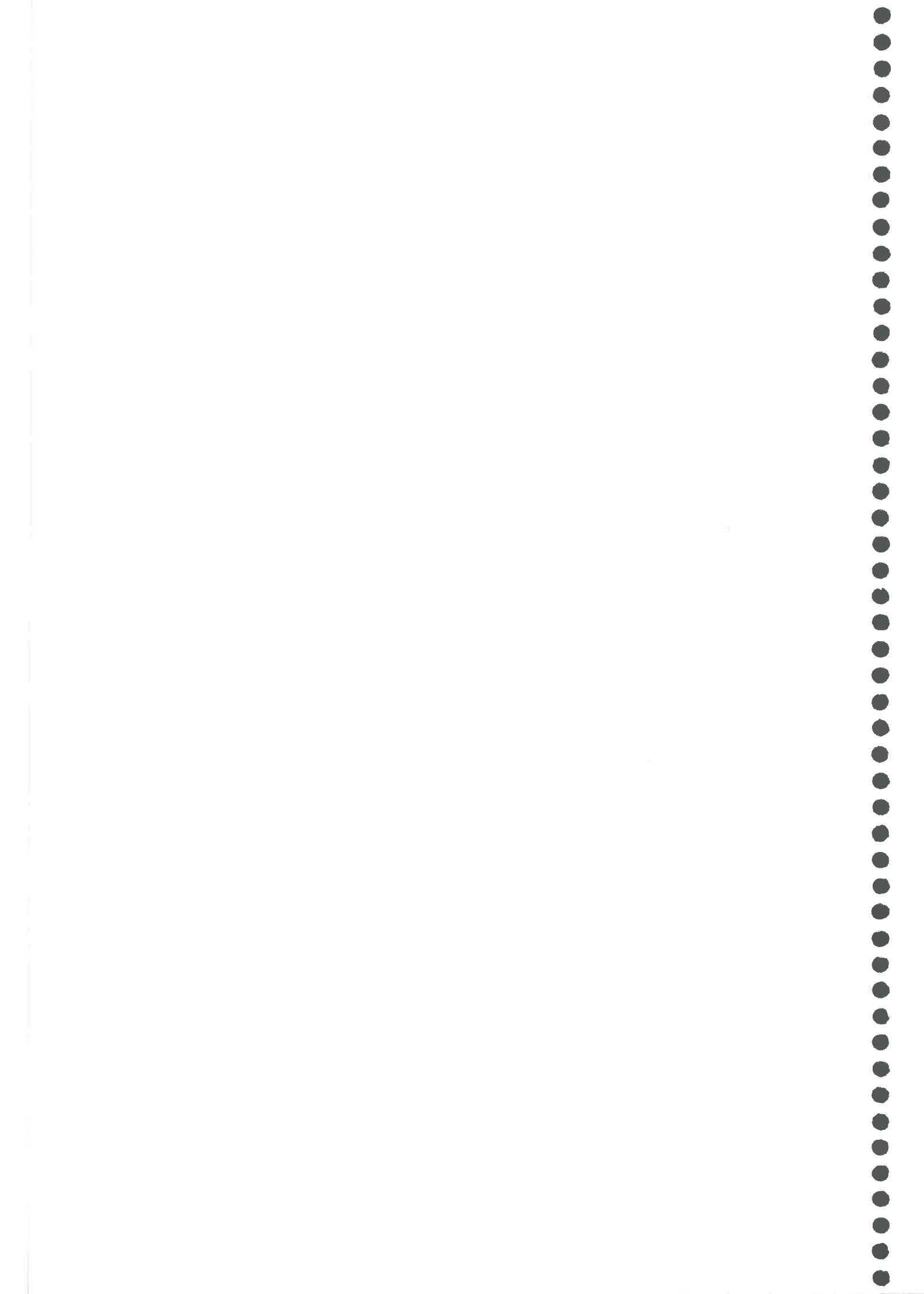


ingresar a la organización. Nuevamente son varias las zonas a controlar. ¿Los medios de reclutamiento externo que estamos utilizando nos permiten obtener un número aceptable de CV útiles? ¿Cuáles son los canales de reclutamiento más eficaces para cada tipo de puesto? ¿La calidad de los CV recibidos es óptima o hay cantidad y no calidad? ¿Cómo afecta la cantidad de CV recibidos a las posibilidades de procesamiento de los mismos?

Aquí no tenemos formulas definidas para este tipo de análisis. Cada uno puede diseñar un sistema apropiado a su trabajo para controlar el volumen y tipo de curriculums que se están recibiendo. Una posibilidad es que en cada reclutamiento se efectúe un seguimiento del nº y tipo de CV que se recibe, clasificándolos en los potables, excluyentes y los dudosos para el proceso de selección en cuestión. Esto nos servirá para un doble propósito, por un lado, la organización de esta etapa del proceso nos permitirá darle mayor eficiencia al mismo al ir efectuando la preselección de los curriculms a medida que estos lleguen, pero además, nos será útil al momento de analizar cuan efectivo ha sido el reclutamiento, cuál medio de los utilizados ha sido el más efectivo, etc. Una simple planilla de Excel puede transformarse en la herramienta suficiente para este tipo de contabilización.

Un análisis histórico de esto también nos permitirá analizar qué tipo de medio de reclutamiento ha sido el más efectivo para cada tipo de puesto. Podemos para ello analizar no sólo cual medio nos brindó la mayor cantidad de curriculums potables para cada tipo de puesto buscado sino además cual ha sido el medio a través del cual se han cubierto la mayoría de las búsquedas para cada tipo de puesto. Esta información nos es útil no solo para analizar cómo se han desarrollado las búsquedas sino para planificar a futuro que medios utilizar cuando nos surge una búsqueda para un determinado tipo de puesto. *“El indicador sólo nos permite evaluar la gestión en la medida que podamos comparar su evaluación histórica. En la misma medida nos permite planificar nuestros futuros objetivos.”* (Aquino, 2004, p: 41) Podemos estar utilizando un medio que no ha sido históricamente el más efectivo para cubrir las vacantes de determinado tipo de puesto e igualmente estar recibiendo muchos curriculums que al fin de cuentas lo único que generan es aumentar el volumen de trabajo al tener que procesar demasiados curriculums pero que en definitiva no arrojará resultados positivos para cubrir esa vacante.

Y por último, pero no menos importante, los costos. Es importante conocer cuál es el costo generado por cada tipo de fuente de reclutamiento que utilicemos para poder cruzar estos datos con los obtenidos anteriormente en el análisis del nº y tipo de



curriculum que estos nos brindan, de modo que así, a futuro, nuestra decisión de publicar un aviso no sólo se base en el costo sin en la eficiencia de la fuente, o mejor todavía, en la correlación de estas dos variables.

Una fórmula propuesta por Fitz-enz (1999) es la que nos permite conocer cuál es el costo promedio de fuentes de reclutamiento que estamos teniendo por cada contratación que efectuamos. La misma es la siguiente:

$$CFPC = \frac{CA + HA + PR + CSC}{C}$$

Donde:

CA: Costo de anuncios

HA: Honorarios de agencias

PR: Primas por recomendaciones¹¹

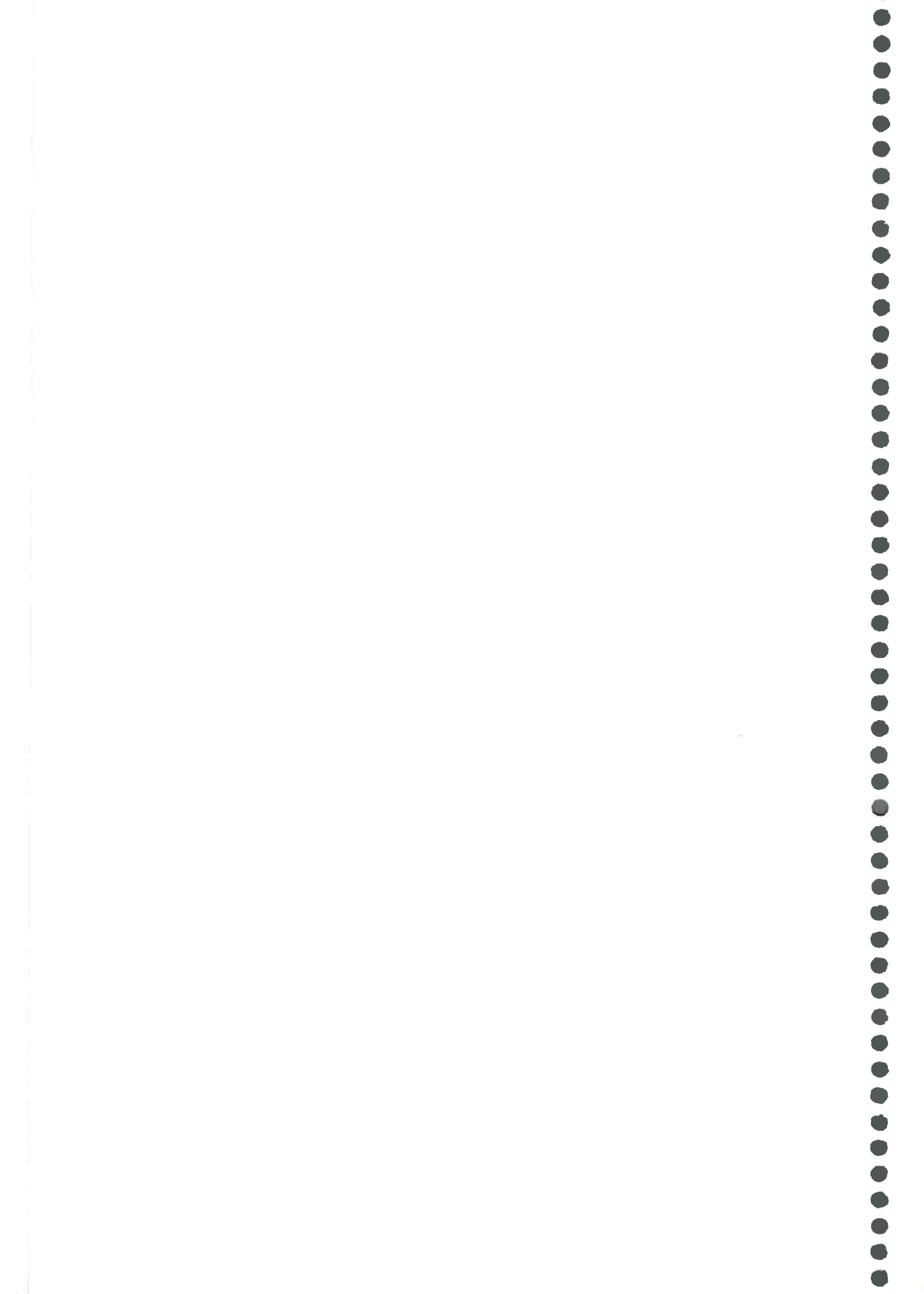
CSC: Contrataciones sin coste

C. Total de contrataciones

Esta fórmula nos obliga a llevar un registro de cuáles son los costos que estamos teniendo por cada una de las variables que en ella se ponen en juego. Esto será beneficioso para el momento en que tengamos que tomar decisiones por fuentes o por proveedores diferentes. El resultado que obtenemos de esta fórmula nos permitirá conocer el costo promedio que tenemos en fuentes de reclutamiento por cada contratación que realizamos. Esta información nos es útil al momento de la planificación del área de selección y la confección de su presupuesto. Un idea de cuál puede llegar a ser la necesidad estimada de contrataciones en un año nos permitirá predecir cuales pueden ser los costos que tengamos en cuanto a fuentes de reclutamiento.

Continuando con las medias de tipo parcial y como segunda etapa del proceso encontramos la selección, *“el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”*. (Chiavenato, 2002, p: 111)

¹¹ Este tipo de primas son pagados en empresas que tiene implementado un sistema de postulaciones por referidos, donde generalmente ante una vacante publicitada los propios empleados proponen postulantes que ellos conocen y, si estos son contratados, ellos reciben un premio.



Los procesos de selección si bien tienen siempre ciertas actividades comunes, varían de una empresa a otra, varían según el tipo de puesto que se requiere cubrir y hasta por condicionamientos externos variables, ya sean producto del contexto o de la propia organización. Siguiendo el modelo que describimos al inicio analizaremos a continuación que medidas son a nuestro criterio indispensables para medir, analizar, gestionar y evaluar la etapa de selección de personal. Estas medidas ya las hemos visto de modo desglosado al analizar las medias directas e indirectas, pero la mencionaremos nuevamente.

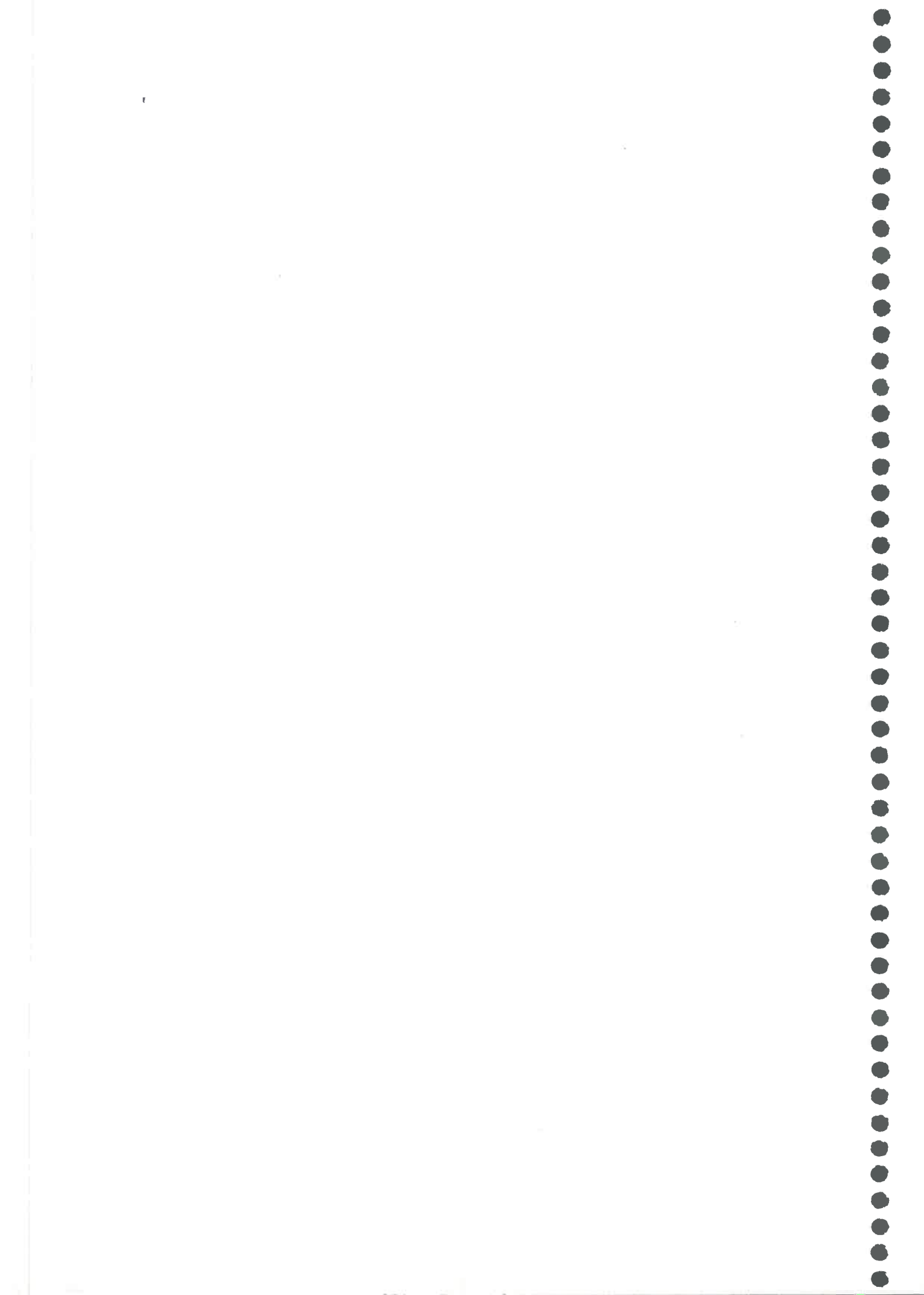
Los costos de la selección. La fórmula planteada anteriormente sobre el costo por contratado nos permite conocer cuál es el costo promedio por persona contratada en el que se incurre al momento de seleccionar personal.

$$^{12}\text{Costo total por contratado} = \frac{\$ \text{Anuncios} + \$ \text{Consultoría} + \$ \text{Viáticos} + \$ \text{Sueldos}}{\text{N}^{\circ} \text{ contratados}}$$

Aquí vemos que en la fórmula se incluyen los costos totales por agencia, por consultoría, por viáticos y sueldos. De este modo podemos conocer cuál es el costo promedio de seleccionar a cada persona contratada. Ahora debemos tener cuidado con el concepto promedio. Al promediar los costos de selección estamos igualando procesos que tal vez no sean tan similares, por ejemplo podemos hacernos la siguiente pregunta ¿nos cuesta lo mismo contratar un administrativo Jr que un profesional ingeniero con amplia experiencia? Seguramente que no, ya sea por los costos incurridos en la fuente de reclutamiento elegida, los costos de evaluaciones psicotécnicas, los viáticos, etc.; de seguro los costos no serán iguales.

Por ello, sería interesante aplicar la fórmula vista para cada tipo de puesto. Una clasificación de puestos posible puede ser diferenciar búsquedas para puestos administrativos, técnicos, profesionales u operativos, por ejemplo, en el caso de una industria. Entonces deberíamos obtener el promedio de costo de persona contratada para cada uno de estos tipos de puestos. Esto puede obtenerse a través de un seguimiento exhaustivo de los gastos que se efectúan en cada búsqueda realizada y luego sacar los promedios para cada tipo de puesto. Si efectuamos un seguimiento exhaustivo de las búsquedas podemos también luego comparar los costos de búsquedas internas con búsquedas externas, y ver qué resultados arroja.

¹² Fitz-enz, Jac: "Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos", Ediciones Deusto S.A., 1999



Conocer el promedio de costo por contratado, ya sea a nivel general o por tipo de puesto, nos permite hacer también otra comparación. Teniendo estos datos sabemos en cuantos gastos podemos incurrir efectuando la búsqueda desde el área de selección y podemos compararlo con los costos que tendría efectuarlo mediante una consultora. Esta información nos será útil para la toma de decisiones.

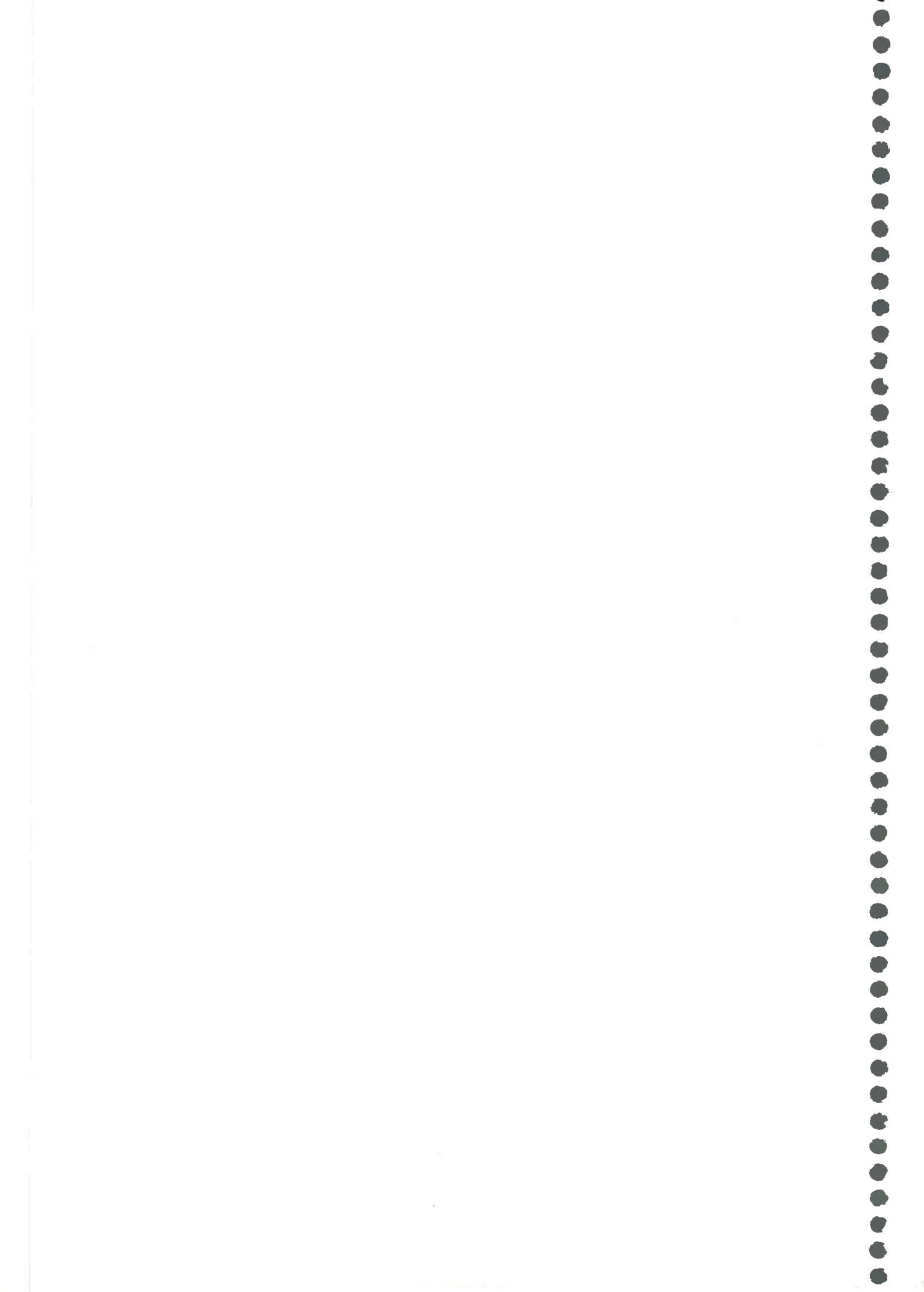
En segundo lugar, nos encontramos con los tiempos. Si bien es cierto que lo más importante en un proceso de selección es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y la organización adecuada, el tiempo también debe ser el adecuado. ¿Cuál es el tiempo promedio que utilizamos para cubrir una vacante? ¿Para todos los puestos insumimos el mismo tiempo? ¿Qué factores están afectando a los tiempos de selección?

Nuevamente el seguimiento de la información durante el proceso de la búsqueda se torna fundamental. Las formulas para medir los tiempos son las mencionadas anteriormente: Tiempo para la aprobación de las búsquedas, Tiempo de respuesta, Tiempo de cobertura, Tiempo para iniciar.

Los promedios nuevamente serán más útiles si comparamos los tiempos de búsquedas similares. Al utilizar promedios, los días es la unidad recomendada para este tipo de mediciones. Así podemos sacar el promedio de días que nos lleva cubrir una vacante administrativa o una técnica, por ejemplo.

En cuanto a las cantidades es importante conocer este dato tanto por el volumen de trabajo que estamos teniendo como por los costos que esto genera. Como mencionamos anteriormente, podemos llevar el registro de cuantas entrevistas se realizan por búsqueda, cuantas evaluaciones, cuantos CV se han recibido. Pero además de este tipo de datos podemos generar otros que irán mas allá de un análisis de cómo está trabajando el área de selección para indagar acerca de los movimientos que en la organización se están produciendo. Podemos efectuar un registro de cuantas búsquedas se generan por cada sector. Esto nos permitirá conocer cuál es el área que tiene mayor demandas y analizar las mismas, por ejemplo a que se deben tantas búsquedas, que tipos de puestos son los requeridos, porque, etc.

Otro aspecto a analizar desde las cantidades es cuantas búsquedas están siendo llevadas adelante por el equipo de selección y cuántas por la consultora. Puede ocurrir que luego del análisis de los datos del volumen de trabajo que está teniendo el equipo de selección sea factible realizar más búsquedas y derivar menos a las consultoras, por ejemplo.



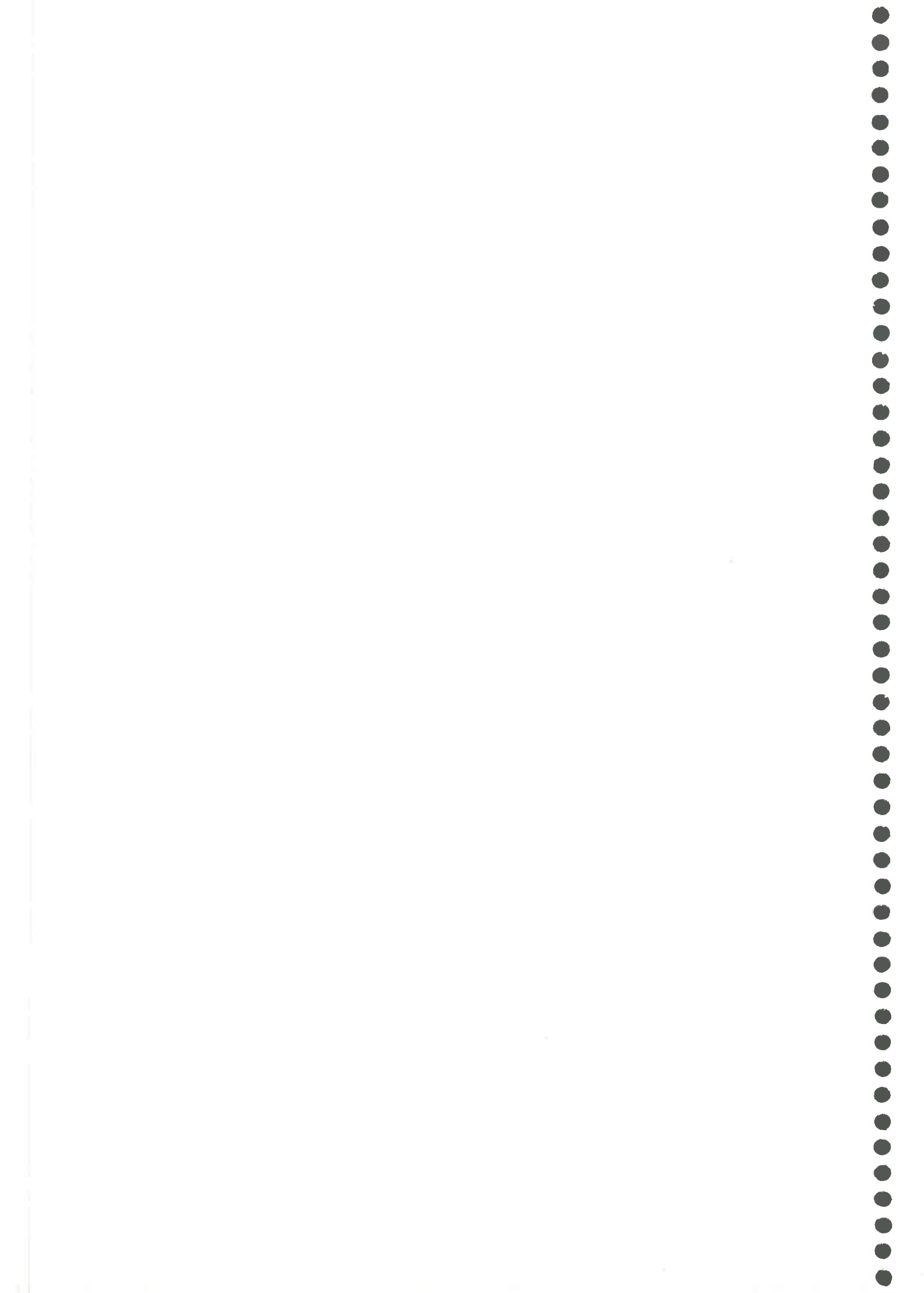
Haciendo un breve paréntesis... El CMI: una propuesta de medición estratégica. Hasta aquí hemos descrito una serie de indicadores de medición propios del área de selección. Sin embargo, la aplicación de estas medidas no debe estar aislada de una estrategia de negocio y planificación de RRHH acorde a la misma. Esta es una de las principales finalidades del desarrollo de indicadores de gestión para esta área: la posibilidad de planificar. Estar conectados y vinculados con las estratégicas y objetivos de la organización nos permitirá articular nuestro trabajo de modo coordinado.

La tendencia actual en las organizaciones, como mencionamos al inicio de este apartado, es efectuar mediciones no solo financieras sino que incluyan activos intangibles como los procesos, los empleados, la satisfacción del cliente, entre otros. *“Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo”* (www.evisualreport.com) Cada vez más las empresas son conscientes de que las ventajas competitivas están más allá de los activos tangibles, de modo que para poder gestionar los intangibles debemos también poder medirlos. *“Actualmente el capital humano es considerado el factor de éxito empresarial más relevante en las organizaciones, de ahí la importancia que representa para la dirección de RRHH de disponer de un sistema que permita una gestión adecuada e integral de las personas.”* (www.evisualreport.com)

Esta es la idea fundamental que desarrollaron Norton y Kaplan¹³ al crear un sistema de medición integral llamado Cuadro de Mando Integral. Ellos plantean que es necesario mediar activos tangibles e intangibles a través de un sistema de medición que permita traducir la misión y estrategia del negocio en objetivos alcanzables y medibles con una realimentación correspondiente que permite, de este modo, la mejora continua. *“El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, así como también los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro”* (Kaplan y Norton, 1996, p: 43)

La inclusión en este trabajo de la idea que subyace al CMI se fundamenta en el planteo de la necesidad de lograr que el sistema de medición del área de selección este integrado a la estratégica del negocio. Que la planificación de nuestro trabajo sea

¹³ Kaplan, Robert y Norton, David: “Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, 1996.



en definitiva un desglose de las necesidades surgidas de las estrategias a seguir de nuestros clientes.

Importancia del informe de resultados

Seguramente nuestro gerente nos pedirá un reporte periódico de la información obtenida por los indicadores tanto para conocer el trabajo que se está realizando en el área como también para tomar algunas decisiones.

Si bien es fundamental la tarea de registro y análisis de los datos, la presentación de los mismos no es un tema menor. *“La medición de la actuación es una técnica de dos fases. Primero, usted debe ser capaz de desarrollar datos sobre su actuación de modo que tenga sentido para sus públicos. (..) Segunda fase: somos vendedores”* (Fitz-enz, 1999, p: 33) El informe no es un texto despojado de intencionalidad. Nosotros queremos mostrar qué estamos haciendo, cómo lo estamos desarrollando, dónde están los problemas, qué debemos modificar y mejorar, y hasta cuáles podrían ser las soluciones. La presentación del informe puede afectar la planificación completa del área.

Al momento de decidir realizar el informe dos cosas tenemos que tener sumamente claras: qué queremos comunicar y a quién. Sabiendo esto podremos tomar decisiones de forma y contenido. *“Si queremos ser comunicadores eficaces en la empresa, tenemos que crear una relación de comunicación con nuestros públicos. La forma más directa de hacer eso es identificarse con sus valores y usar su lenguaje para comunicarse con ellos”* (Fitz-enz, 1999, p: 35)

Nuestro principal destinatario siempre va a ser un superior, lo más probable es que el destinatario de un informe con el reporte de gestión del área de empleos sea el gerente de RRHH. Conocer a nuestro destinatario es fundamental. Si conocemos que le interesa, a que cuestiones le da importancia, podremos confeccionar un informe acorde a sus necesidades y lograr así de él su mayor atención.

Independientemente de quien sea el destinatario todo informe debe ser claro, conciso y veraz. Poder respaldar los datos que mostramos con información verídica y comprobable sumará a las posibilidades de interés y valoración que obtengamos de nuestro informe. Luego la decisión de presentar un informe con datos a modo de texto o con gráficos dependerá de una decisión personal y de cómo se manejen en general en la empresa.



Usos y Ventajas de los indicadores de gestión

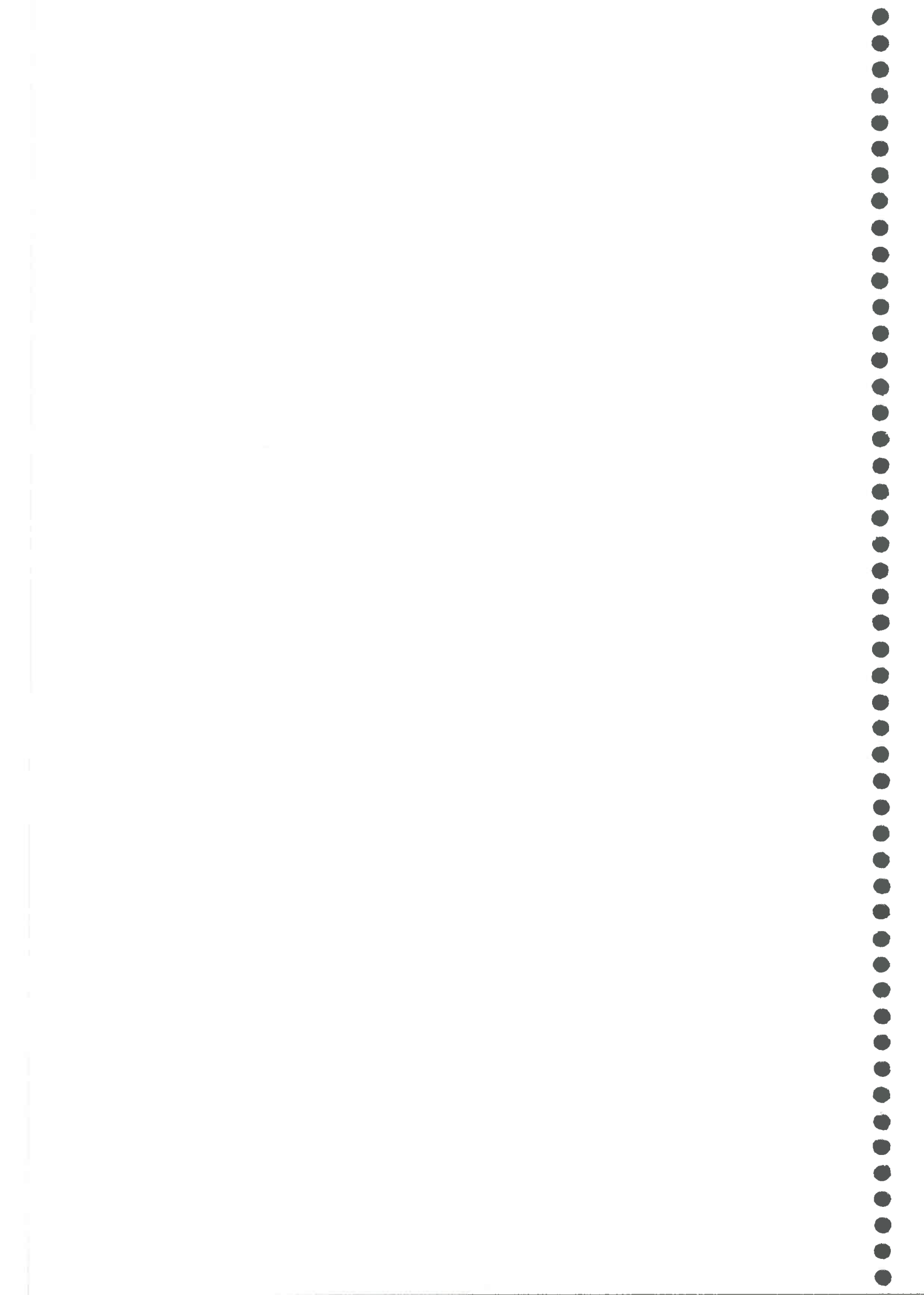
En este trabajo hemos recopilado información sobre algunos indicadores utilizados en el área de incorporación de personal que nos parecen útiles al momento de su gestión. Hemos explicado aquellos que nos parecen indispensables, pero como mencionamos a lo largo de este trabajo, cada empresa posee una realidad particular de modo que estos indicadores deberán ser los justos y adecuados para cada una de ellas.

Martha Alles dedica un capítulo completo de su libro *Selección por competencias* (2007) a los indicadores de gestión de RRHH. Destaca como las principales finalidades de la aplicación de indicadores de gestión las siguientes cuestiones:

- ✓ *Planificar la tarea del sector*
- ✓ *Preparar el presupuesto*
- ✓ *Proyectar tendencias*
- ✓ *Detectar problemas, fortalezas, debilidades, y actuar sobre ellos,*
- ✓ *Reducir costos*
- ✓ *Y cualquier análisis que se derive de esta información.*

A partir de todo lo expuesto en el presente trabajo, y relejendo las conclusiones y observaciones parciales propuestas en el mismo, podemos mencionar los siguientes 4 usos y ventajas que surgen de la implementación de un sistema de indicadores de gestión.

1. **Costos:** El relevamiento de la información y la definición de los costos de las distintas actividades y procesos del sistema de incorporación de personas nos permite ejercer un mayor control sobre los costos. El hecho de conocer los costos y poder establecer comparaciones entre los proveedores nos ayudará a tomar mejores decisiones para las futuras contrataciones. El análisis pormenorizado de los costos y de los resultados obtenidos en el pasado nos permitirá lograr mayor eficiencia en nuestro trabajo. Conocer los costos que efectuamos para llevar adelante los procesos del área nos permitirá, junto con una planificación del trabajo, poder desarrollar presupuestos acordes a las necesidades. *“Los empleados son inversiones. Deben tratarse como inversiones y nunca como gastos. Producen un rendimiento sobre el dinero gastado para conservarlos y, por lo tanto, deben considerarse inversiones. (...)*

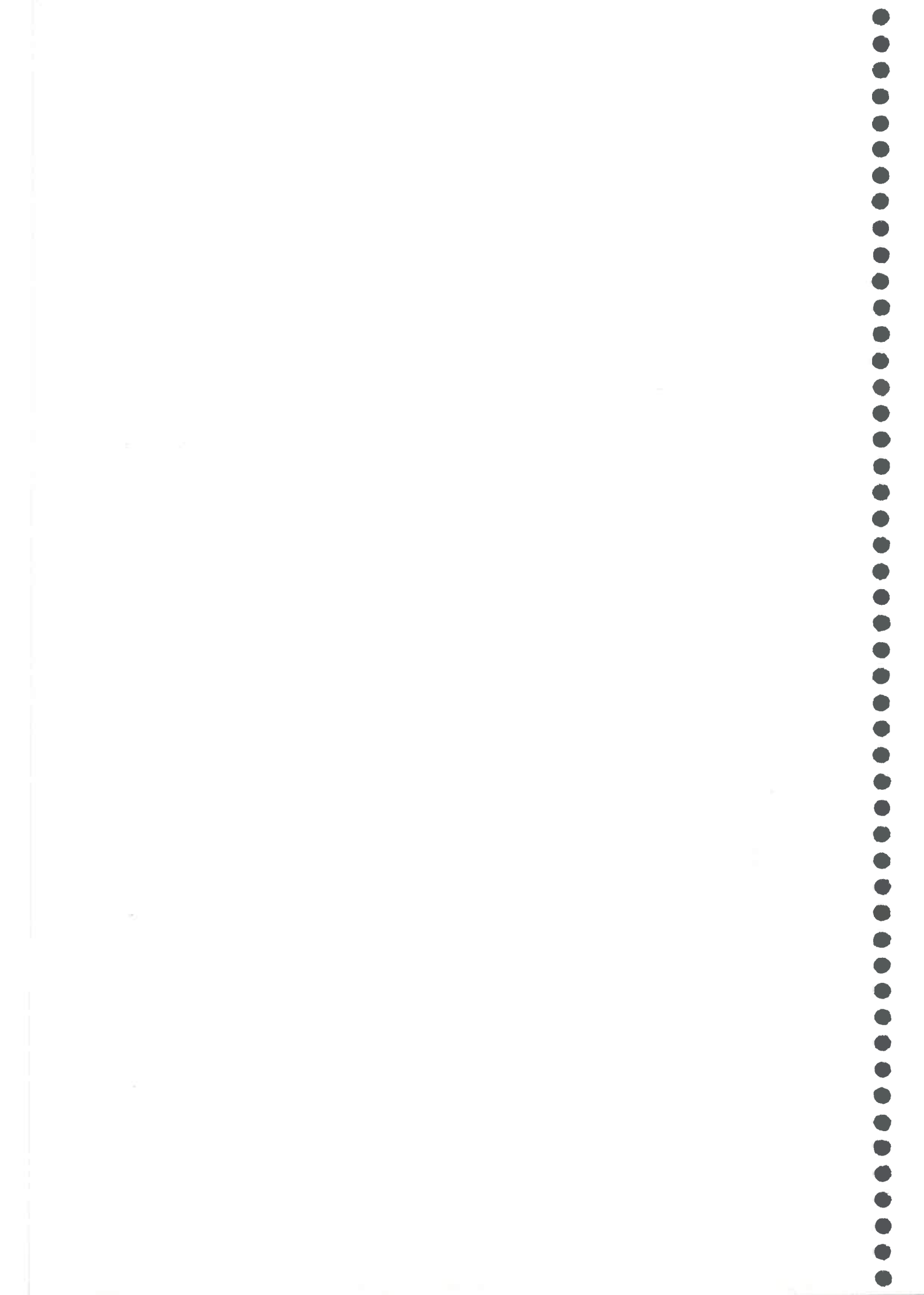


Un cambio básico de actitud hacia el proceso de selección es el primer paso al gestionar costes de contratación” (Fitz-enz, 1999, p: 79) Si bien esta información será de gran importancia para las gerencias y dirección de la empresa existen otras ventajas del uso de los indicadores.

2. **Mejora continua:** El desarrollo de un sistema de registro, análisis y medición de la información que surge del trabajo diario nos permite efectuar comparaciones y observaciones que de otro modo pasarían por alto en muchas ocasiones. La identificación de áreas críticas nos lleva a seguir de cerca determinadas etapas del proceso de reclutamiento y selección que pueden transformarse en verdaderos cuellos de botella. Como ejemplo de esto podemos mencionar en la fase de reclutamiento el análisis de la redacción y publicación del aviso para reducir el margen de error en la recepción de curriculum. Un aviso mal utilizado puede llevarnos a recibir una cantidad no deseada de CV, por más o por menos, tanto en cantidad como en calidad. El análisis de los tiempos de cobertura en las búsquedas puede dejarnos ver donde están los inconvenientes que hacen que las coberturas se prolonguen más de lo necesario. El hecho de dejar al descubierto estos factores críticos y cuellos de botellas nos permitirá apuntar mejor las soluciones generando un proceso de mejora general para el área y sus resultados.

En ocasiones, el relevamiento de determinados indicadores nos permite ver problemas más de fondo. Por ello los indicadores funcionan a la vez como una alerta temprana de problemas. Como vimos el tiempo de cobertura de las vacantes puede estar indicándonos una falta de planificación adecuada en el área de empleos, o en el caso de las postulaciones internas hemos visto que un exceso o una escasez de las mismas nos hablan de problemas en la organización (insatisfacción de empleados, falta de apoyo a los cambios, falta de planes de carrera reales, entre otros)

3. **Socios estratégicos del negocio:** La posibilidad de relevar y generar información sobre nuestro trabajo nos permite tener una gran conciencia y conocimiento de cómo hemos venido trabajado, no solo para conocer la historia de nuestro trabajo sino para planificar también el futuro. Recursos Humanos es, o debe ser un socio estratégico, esto implica trabajar de manera conjunta y con objetivos conjuntos con la línea. *“Los indicadores de recursos humanos proporcionan no sólo un instrumento para medir el rendimiento, capacidades, competencias, objetivos...etc., sino un medio para controlar y anticipar resultados futuros” (www.evisualreport.com)*



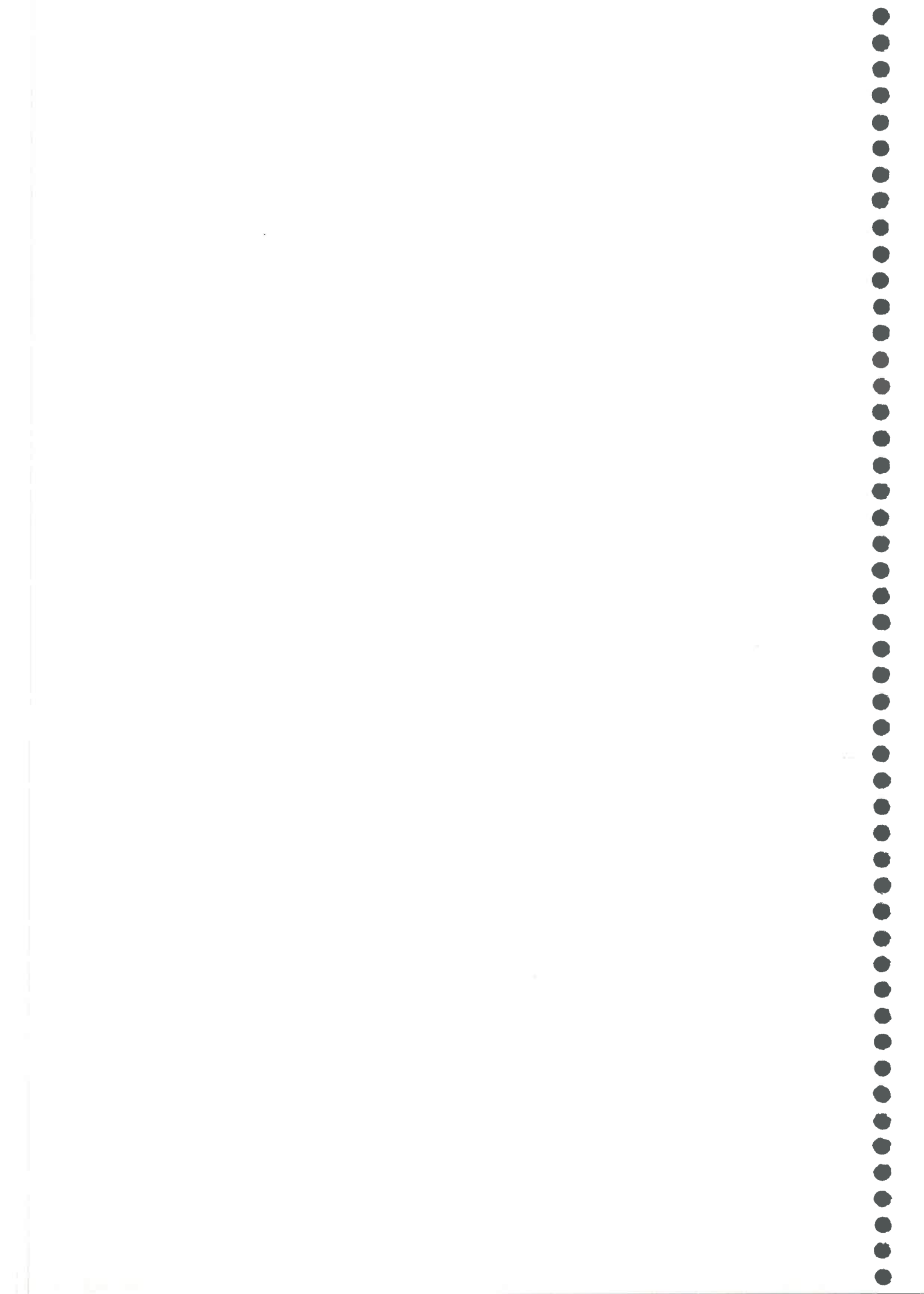
No podemos planificar las necesidades de personal si no mantenemos un contacto fluido con la línea, si no conocemos su trabajo y objetivos a corto y largo plazo. No brindamos un servicio, debemos agregar valor y poder tomar los objetivos como propios y saber que estamos brindando un recurso primordial para el logro de estas metas. Si conocemos claramente los objetivos de la línea podemos asegurar una mejor planificación para proveer el personal necesario, idóneo y en tiempo y forma. *“Un plan preciso ayuda a la dirección a evitar costes, optimizar la productividad y adelantarse a la competencia en la salida al mercado.”* (Fitz-enz, 1999, p: 71) Un ejemplo de esto podemos mencionarlo en el registro de las variables de pedidos de personal. Si tenemos un registro de cuáles son las áreas que piden mayor cantidad de gente, en que tiempo lo hacen y para que puestos, podemos establecer movimientos de personal cíclico como, por ejemplo, las empresas agro -industriales que tienen más trabajo en las épocas de cosecha y requieren contratar grandes dotaciones de personal para esta tarea y podremos de este modo prever y organizar con tiempo nuestro trabajo y brindar así el personal en tiempo y forma. *“La finalidad de la planificación y la previsión es potenciar las opciones de una organización y reducir los inconvenientes causados por acciones inapropiadas (...) La previsión de recursos humanos se ocupa de las fuentes internas y externas de personas necesarias para hacer el plan de negocios actual.”* (Fitz-enz, 1999, p: 124)

4. **Definición de objetivos, trabajo en equipo, motivación:** Desarrollar indicadores de gestión implica un trabajo previo de revisión del área y del trabajo en sí. Nos permite racionalizar muchos de los procesos que realizamos cotidianamente y analizarlos desde un nuevo lugar. Nos permite observar cuales son las actividades y procesos claves para la actuación. Conocer esto nos permite establecer objetivos de actuación futura, lo cual implica ponernos en comunicación y trabajar en equipo para el logro de los mismos. *“Un sistema de medición no es inerte ni reactivo; es directivo y clarificador. Una vez que se han establecido los objetivos de costes, tiempo, calidad, cantidad y satisfacción del cliente, el equipo comprende lo que se espera de ellos.”* (Fitz-enz, 1999, p: 52) El desarrollo de objetivos no solo dará sus frutos en los resultados y la información que obtengamos de ellos, sino también nos permitirá alinearnos en nuestro trabajo y motivarnos para el logro de las metas propuestas. *“Cuando las personas ven cómo están aportando valor a la organización, se sienten bien”* (Fitz-enz, 1999, p: 334)



Más allá de la clasificación de las ventajas y usos que podemos darles a los indicadores, lo cierto es que su finalidad última es lograr la eficiencia en el trabajo para poder ser un área que realmente añada valor.

“La verdadera razón para medir es averiguar si se está haciendo un trabajo eficaz al gestionar la función” (Fitz-enz, 1999, p: 85)



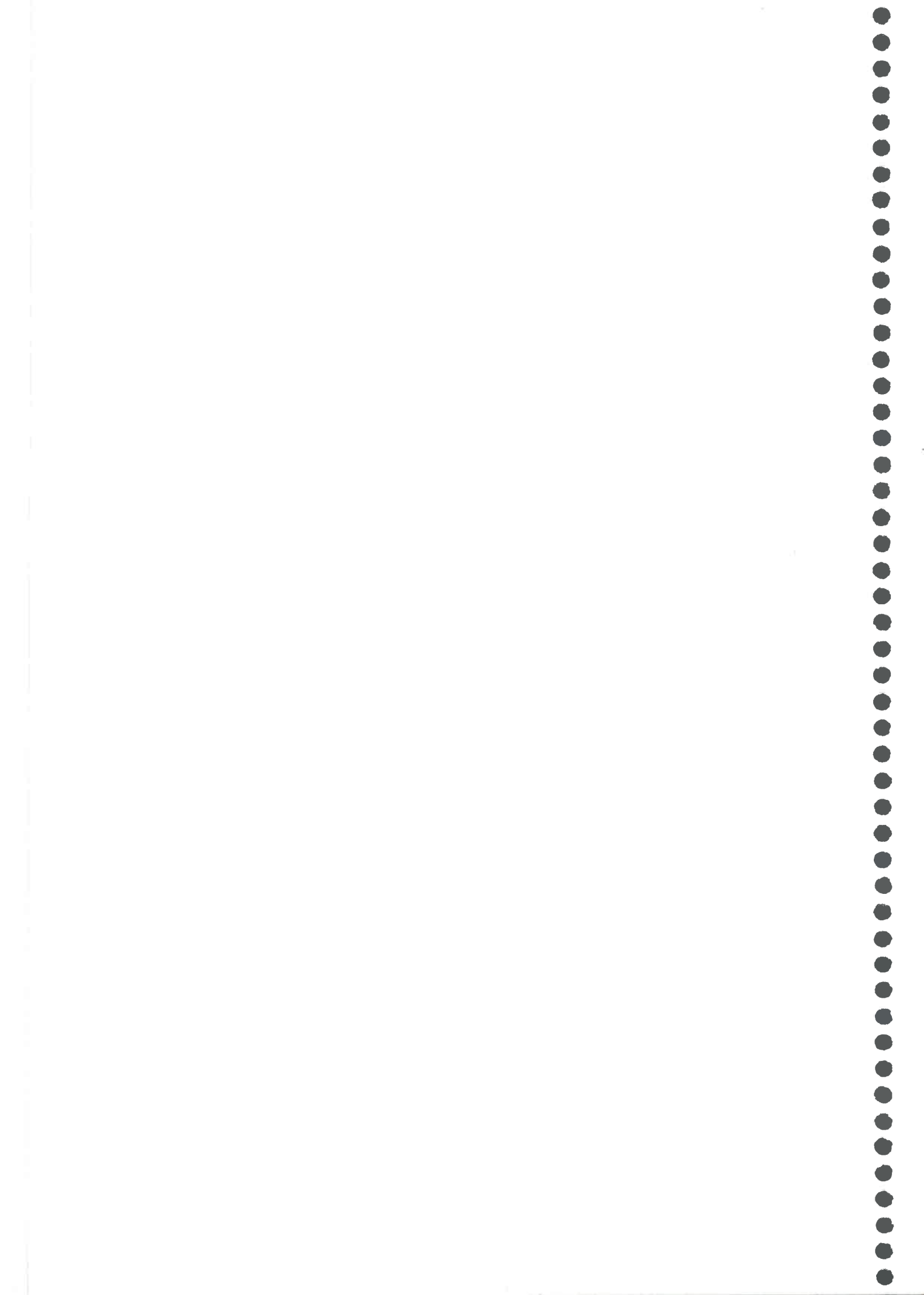
6. Síntesis

A través de este trabajo hemos logrado profundizar el conocimiento de un sistema de recursos humanos clave: la incorporación de personal. La descripción de sus etapas clave, el reclutamiento y la selección, nos ha permitido identificar cuáles son los factores críticos a considerar en ellas. Su conocimiento nos lleva a requerir su medición, control, evaluación y mejora y es así como cobran protagonismo los indicadores de gestión, el objetivo de nuestro estudio.

A continuación presentaremos una síntesis de cuáles son los indicadores propuestos para el área de selección de personal. Como ya mencionamos anteriormente, la definición y elección de los indicadores a aplicar depende exclusivamente de las características del trabajo y la empresa en particular en la cual se apliquen. No debemos aplicar todos, solo los que nos sean útiles.

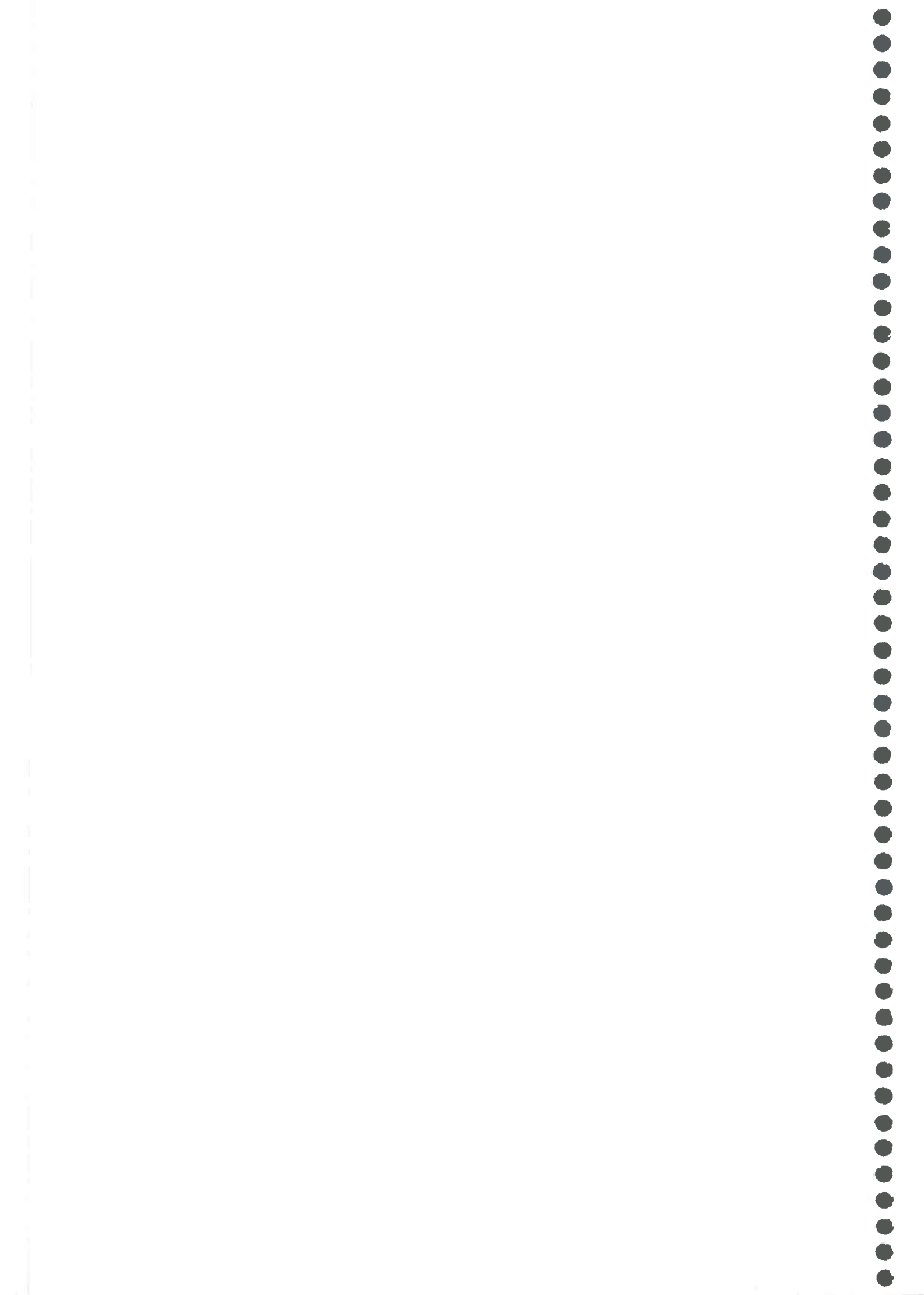
Presentamos a continuación los indicadores definidos para el área de selección de personal en un cuadro que sintetiza y aclara las utilidades que pretendemos darle a cada uno de ellos.

Clasificación		Indicador	Observaciones/recomendaciones
Medidas generales directas	COSTOS	$CTC = \frac{\$anuncios + \$consultoría + \$viáticos + \$sueldos}{N^{\circ} \text{ contratados}}$	El costo promedio por contratado nos permite planificar, armar los presupuestos y tomar decisiones rentables.
Medidas generales indirectas	TIEMPO	TA= Fecha de solicitud aprobada – Fecha de solicitud presentada	Conocer los tiempos nos permite identificar los cuellos de botellas y generar así los ajustes necesarios. Es muy útil para la planificación a corto y mediano plazo.
		TR= Fecha de entrevista – Fecha de solicitud aprobada	
		TC= Fecha de aceptación – Fecha de solicitud aprobada	
		TI= Fecha de incorporación – Fecha de aceptación	
CANTIDAD		Nº entrevistas promedio en un proceso de selección	Podemos discriminar entrevistas realizadas por el encargado del proceso de selección y los candidatos entrevistados finalmente por la línea. Permite conocer el volumen de trabajo.
		Nº Evaluaciones por búsqueda	Útil para determinar la eficiencia del proceso de selección y se considera para los costos.



		Nº de CV recibidos	Permite conocer el volumen de trabajo del área.
	CALIDAD		Evaluar la calidad del trabajo respecto a variables definidas. Herramientas recomendadas: utilización de objetivos y parámetros a cumplir previamente definidos, encuestas de satisfacción al cliente.
Medidas Parciales	Reclutamiento interno	$\text{TRAP} = \frac{\text{Nº de Solicitudes recibidas}}{\text{Nº de Puestos Anunciados}}$	Útil para conocer la eficiencia de los avisos internos y como dispositivo de alerta temprana.
		$\text{TCI (\%)} = \frac{\text{Puestos cubiertos por post. internos}}{\text{Total de contrataciones}}$	Esta fórmula nos permite conocer cuál es el porcentaje de puestos que se cubren internamente y de este modo determinar si el mecanismo de cobertura interna está funcionando como esperábamos.
	Reclutamiento externo	Nº de CV recibidos por cada medio	Ambos nos permiten analizar la eficiencia de los medios utilizados.
		Nº de CV potables recibidos por cada medio	
		Canal de reclutamiento según tipo de puesto	Nos permite evaluar cuál es el medio de reclutamiento más efectivo para cada tipo de puesto. Se logra registrando cuál ha sido el medio por el que el ingresante se postulo a la búsqueda
		Costo de fuente de reclutamiento	Indicadores útiles para la definición de los medios a utilizar en una búsqueda. Se debe evaluar en conjunto con la eficiencia en la recepción de CV y candidatos potables obtenidos.
	$\text{CPFR} = \frac{\text{CA} + \text{HA} + \text{PR} + \text{CSC}}{\text{C}}$		
	Selección	$\text{CTC} = \frac{\text{\$anuncios} + \text{\$consultoría} + \text{\$viáticos} + \text{\$sueldos}}{\text{Nº contratados}}$	La fórmula planteada anteriormente sobre el costo por contratado nos permite conocer cuál es el costo promedio por persona contratada

en el que se incurre al momento de seleccionar personal. Es posible y hasta necesario aplicar la formula señalada diferenciando los costos

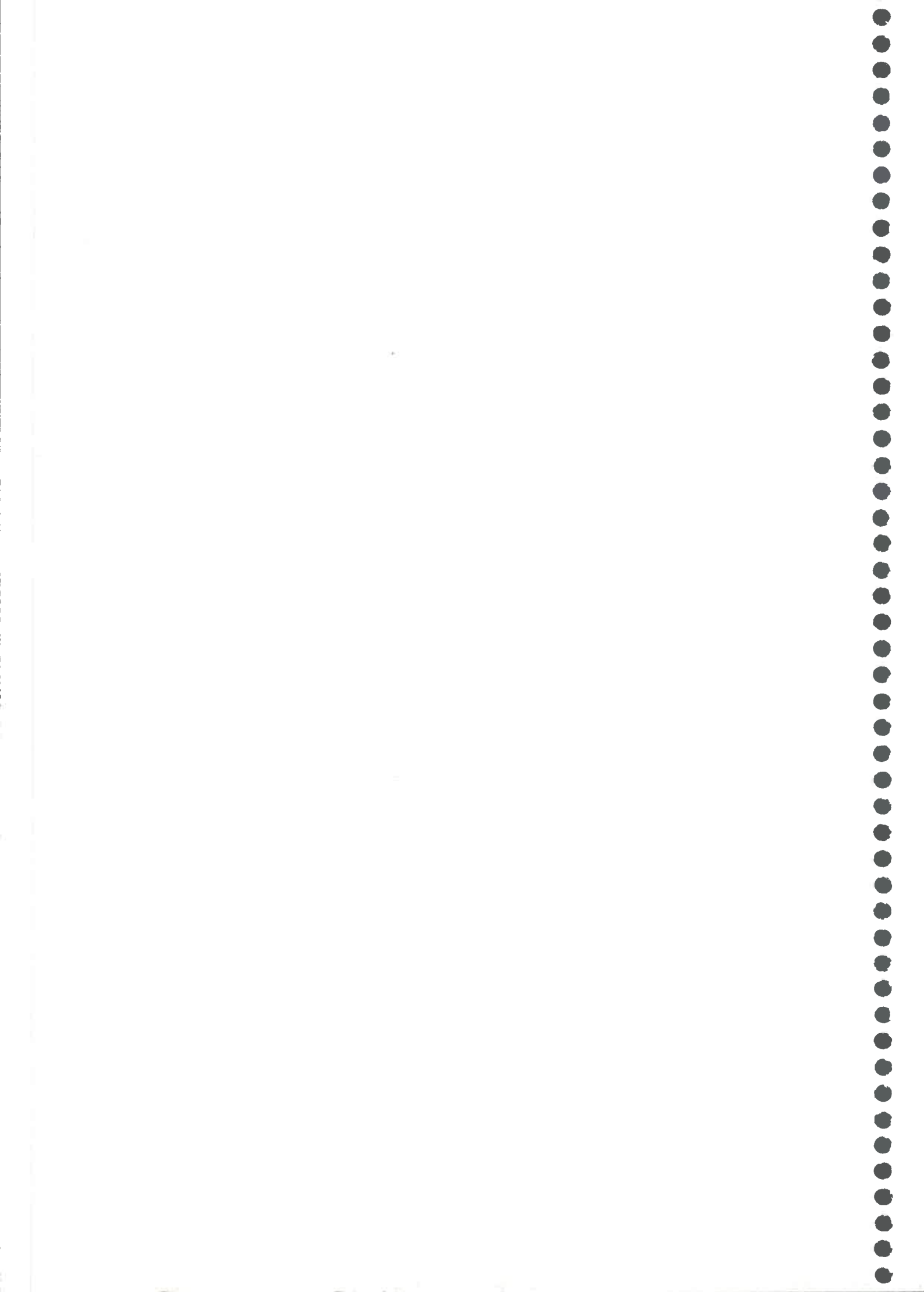


			promedio para cada tipo de puesto.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo para la aprobación de las búsqueda ✓ Tiempo de respuesta ✓ Tiempo de cobertura ✓ Tiempo para iniciar 	Las formulas para medir los tiempos son las mencionadas anteriormente. Los promedios serán más útiles si comparamos los tiempos de búsquedas similares. Al utilizar promedios, los días es la unidad recomendada para este tipo de mediciones.
		Nº de búsquedas por sector	En cuanto a las cantidades es importante conocer este dato tanto por el volumen de trabajo que estamos teniendo como por los costos que esto genera. Como mencionamos anteriormente podemos llevar el registro de cuantas entrevistas se realizan por búsqueda, cuantas evaluaciones, cuantos CV se han recibido. Pero además de este tipo de datos podemos generar otros que irán mas allá de un análisis de cómo está trabajando el área de selección para indagar acerca de los movimientos que en la organización se están produciendo.
		Nº de búsquedas según su responsable (equipo de selección o consultora)	

Fuente: Elaboración propia, Síntesis de los autores utilizados en el trabajo: Martha Alles y Jac Fitz-enz; más los aportes obtenidos de la experiencia laboral propia.

Los indicadores señalados son a nuestro criterio aquellos que deben estar presentes en cualquier área de selección. Existen otros que pueden ser aplicados y cada responsable de área deberá decidir cuáles son los indicadores clave que debe utilizar para gestionar su función. No debemos aplicar todos los indicadores sino solo aquellos que nos brinden información y resultados útiles y validos para nuestro trabajo.

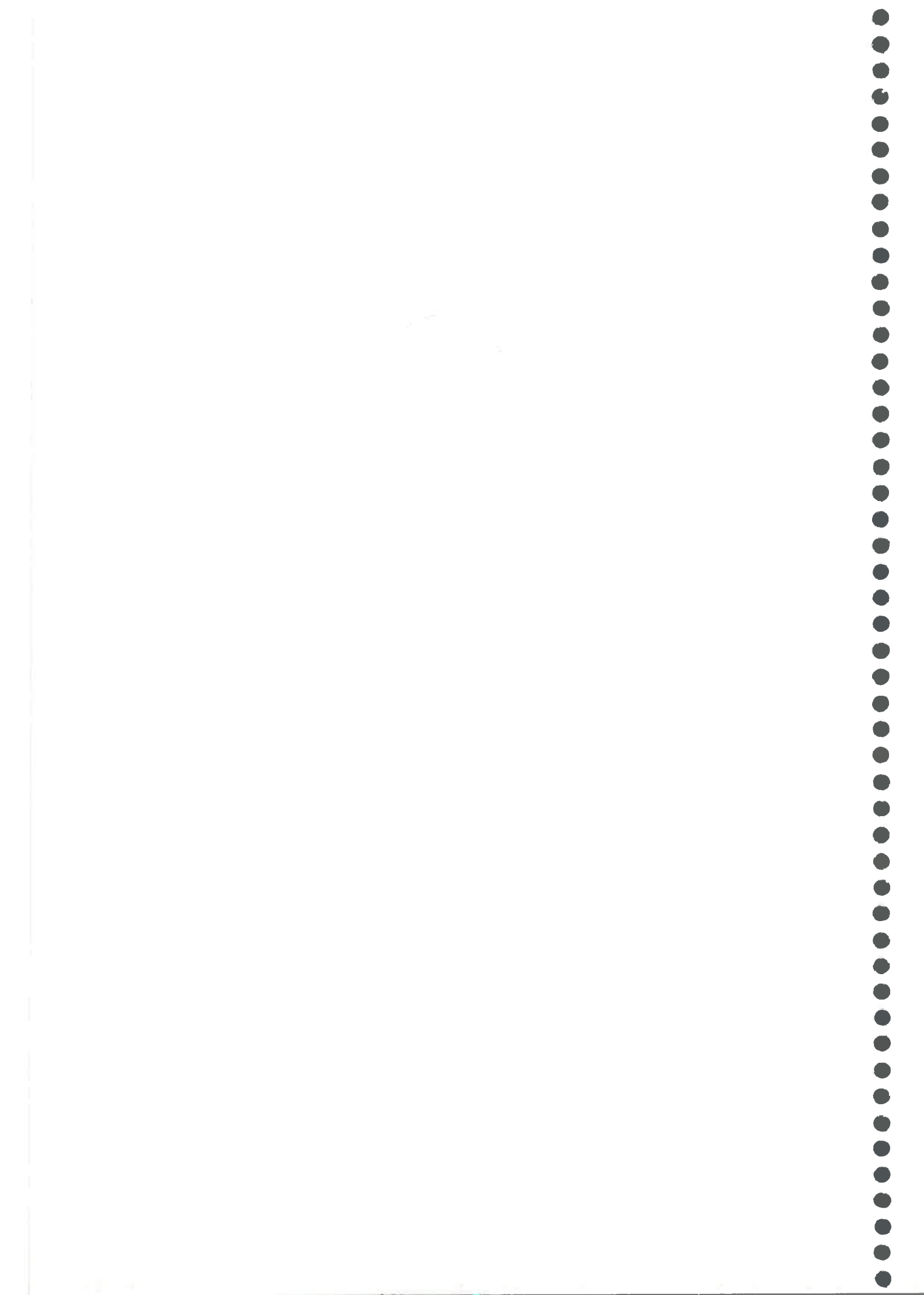
Además de las funciones propias de cada indicador, como se indica en el cuadro precedente, la utilización de indicadores posee ventajas particulares en cuanto el manejo de los costos, la mejora continua, el trabajo en equipo (objetivos y motivación) y la necesidad de trabajar hoy como socios estratégicos del negocio.



Más allá de las funciones y ventajas señaladas, la realidad es que si uno no conoce como está trabajando no sabrá cómo mejorar, y empezamos este trabajo igual que como lo iniciamos, retomando a Peter Druker quien nos dice:

“No se puede gestionar lo que no se mide”





7. Bibliografía

- **Alles, Martha:** *"Dirección estratégica de Recursos Humanos"*, Editorial Granica, 2000.
- **Alles, Martha:** *"Selección por competencias"*, Editorial Granica, 2007.
- **Alles, Martha:** *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias "*, Editorial Granica, 2009.
- **Alles, Martha:** *"Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo"*, Editorial Granica, 2009.
- **Aquino, Jorge; Vola – Luhrs, Roberto; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo,** *"Recursos Humanos"*, Ediciones Macchi, 2004.
- **Chiavenato, Idalberto:** *"Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones"*, Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, 2007.
- **Chiavenato, Idalberto:** *"Gestión del talento humano"*, Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- **Fitz-enz, Jac:** *"Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos"*, Ediciones Deusto S.A., 1999.
- **Gómez Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert:** *"Gestión de Recursos Humanos"*, Prentice Hall, 1998.
- **Kaplan, Robert y Norton, David:** *"Cuadro de Mando Integral"*, Ediciones Gestión 2000, 1996.
- **www.evisualreport.com**



8. Apéndice

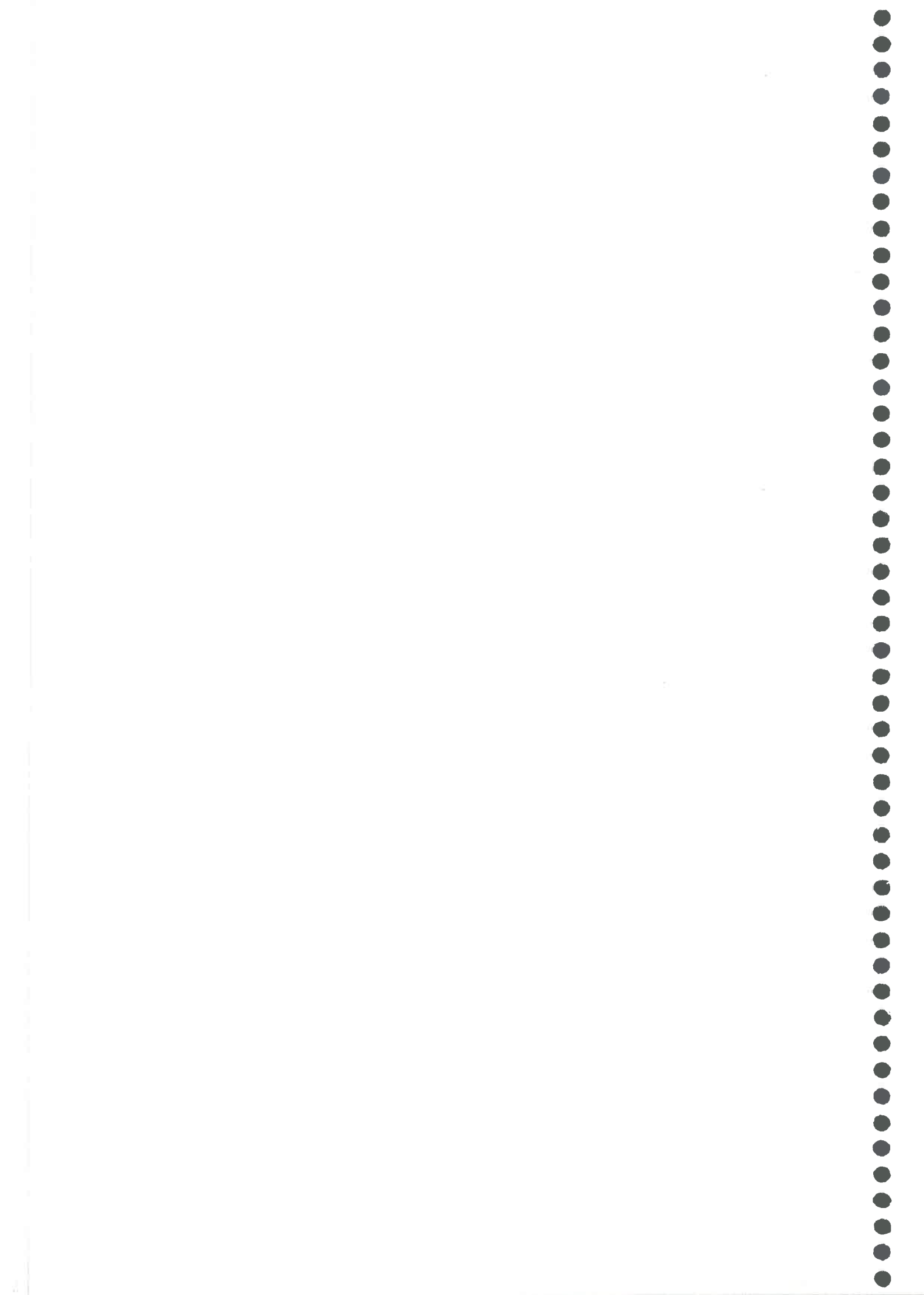
El desarrollo de este trabajo permitió profundizar en el conocimiento de las herramientas de gestión de las que dispone el profesional de recursos humanos.

La lectura de estos autores y su análisis, sumado a la adquisición de experiencia en el campo laboral, permitió desarrollar un sistema de indicadores de gestión adecuado por un lado al área de la cual formamos parte y por el otro a la empresa que integramos.

El apéndice que incorporamos es de la presentación de los indicadores desarrollados para el área de selección de personal de una empresa alimenticia de la zona.

Como mencionamos a lo largo de todo el trabajo, y esperamos haber sido claros en esto, el desarrollo de los indicadores que a continuación expondremos es útil para la realidad de la cual forman parte y han sido desarrollados en función de las necesidades y objetivos de la misma.

Los datos e información presentados a continuación son a modo ilustrativo. Lo importante es destacar, y es por ello que lo incluimos, cómo es posible a partir de herramientas sencillas, obtener datos y analizar la realidad de un modo que nos sea útil, simple, estratégico, eficiente y adecuado a nuestra realidad empresarial.



La Planilla de Evaluación de búsqueda tiene por objetivo evaluar la satisfacción del cliente interno. Una vez cubierta una vacante se envía al solicitante esta encuesta para que la complete. En base a las respuestas obtenidas se evalúa la necesidad de aplicar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección.

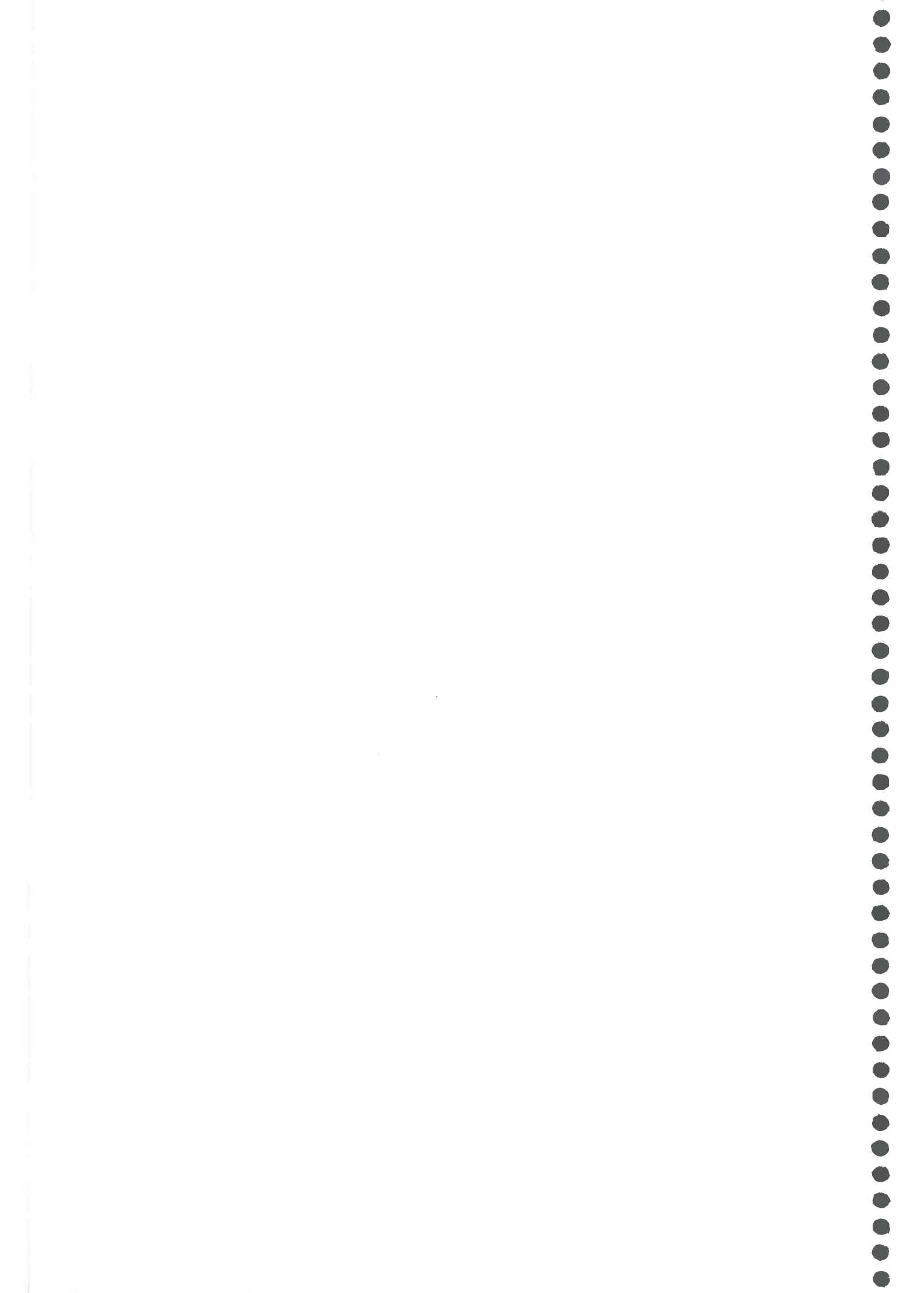
Evaluación de búsquedas y selección de personal

Hemos logrado el objetivo de cubrir la búsqueda que usted solicitara. En esta instancia nos interesa evaluar el proceso que ha concluido para poder alinearnos a sus necesidades y objetivos. Sus opiniones nos ayudan a mejorar y enriquecer nuestro trabajo. Agradecemos que nos conteste con la mayor sinceridad.

Solicitante:		Fecha:		Puesto Cubierto:	
---------------------	--	---------------	--	-------------------------	--

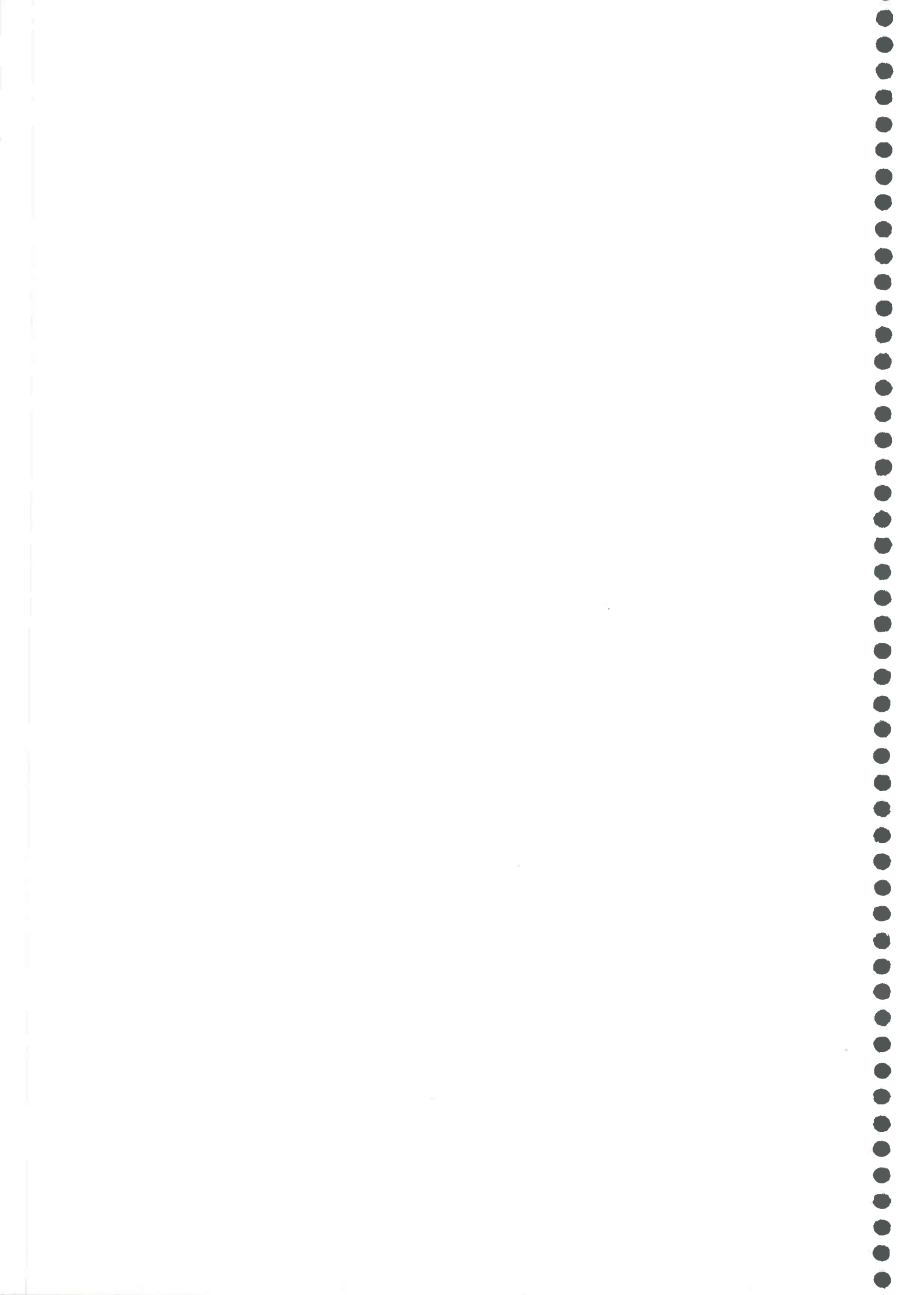
Marque con una cruz la calificación elegida para cada aspecto evaluado:

Aspectos a Calificar	Muy B.	Bueno	Regular	Deficiente	Comentarios
Nuestro entendimiento del requerimiento para cubrir el puesto					
El plazo para presentar a los candidatos					
Atención e información por parte del equipo de selección durante el proceso					
Plazo de cobertura de la vacante					
¿ Los candidatos presentados cubrieron sus expectativas?					
¿ El candidato seleccionado cubrió sus expectativas?					
Nuestro trabajo en general					



Esta planilla se utiliza para el control mensual de búsquedas por sector, tanto activas como concluidas. Pone en relación los sectores solicitantes, el tipo de puesto a cubrir o cubierto y quien es el responsable del proceso de selección.

		Búsquedas JUNIO 2010								
		ABIERTAS			CERRADAS					
		Puesto Nuevo	Excepción	Reemplazo	Puesto Nuevo	Excepción	Reemplazo			Total x sector
US	AyS	1					1			
	RRHH	1								
	Finanzas			1						
	Compras		1							
	Subtotal	2	1	1	0	0	1			5
		Puesto nuevo	Excepción	Reemplazo	Puesto nuevo	Excepción	Reemplazo	Búsquedas totales	Abiertas	Cerradas
TOTAL		2	1	1	0	0	1	5	4	1
RECLUTADOR								Total x reclutador		
SELECCIÓN		2	1				1	4		
EXTERNO				1				1		
MIXTO								0		

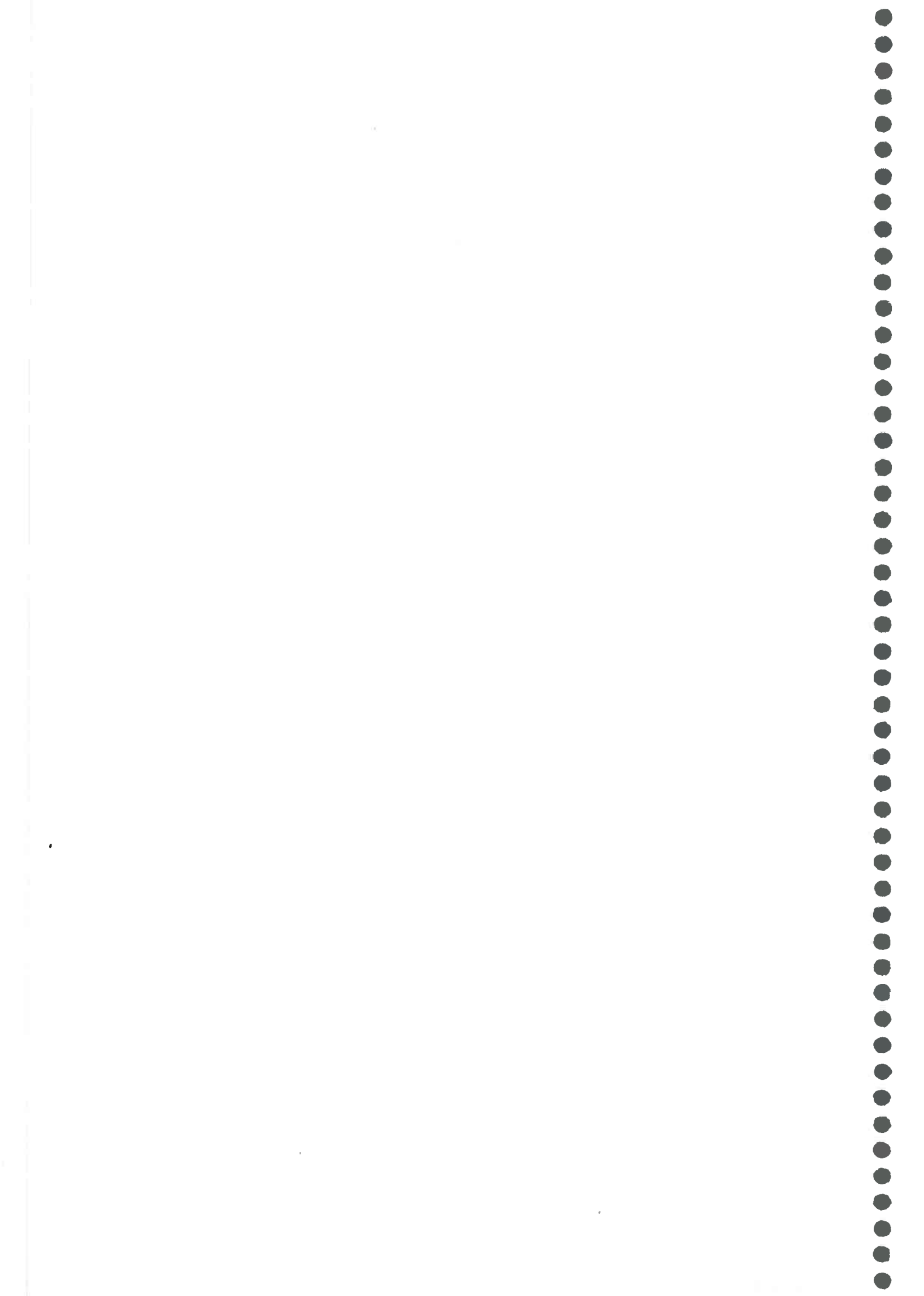


Esta planilla se utiliza para llevar el control de las búsquedas cubiertas mensualmente. Nos permite llevar un registro del proceso que implicó cada búsqueda desde su aprobación hasta su cobertura y las características del ingresante. Al mismo tiempo nos permite controlar los promedios mensuales que estamos manejando en tiempos y cantidades.

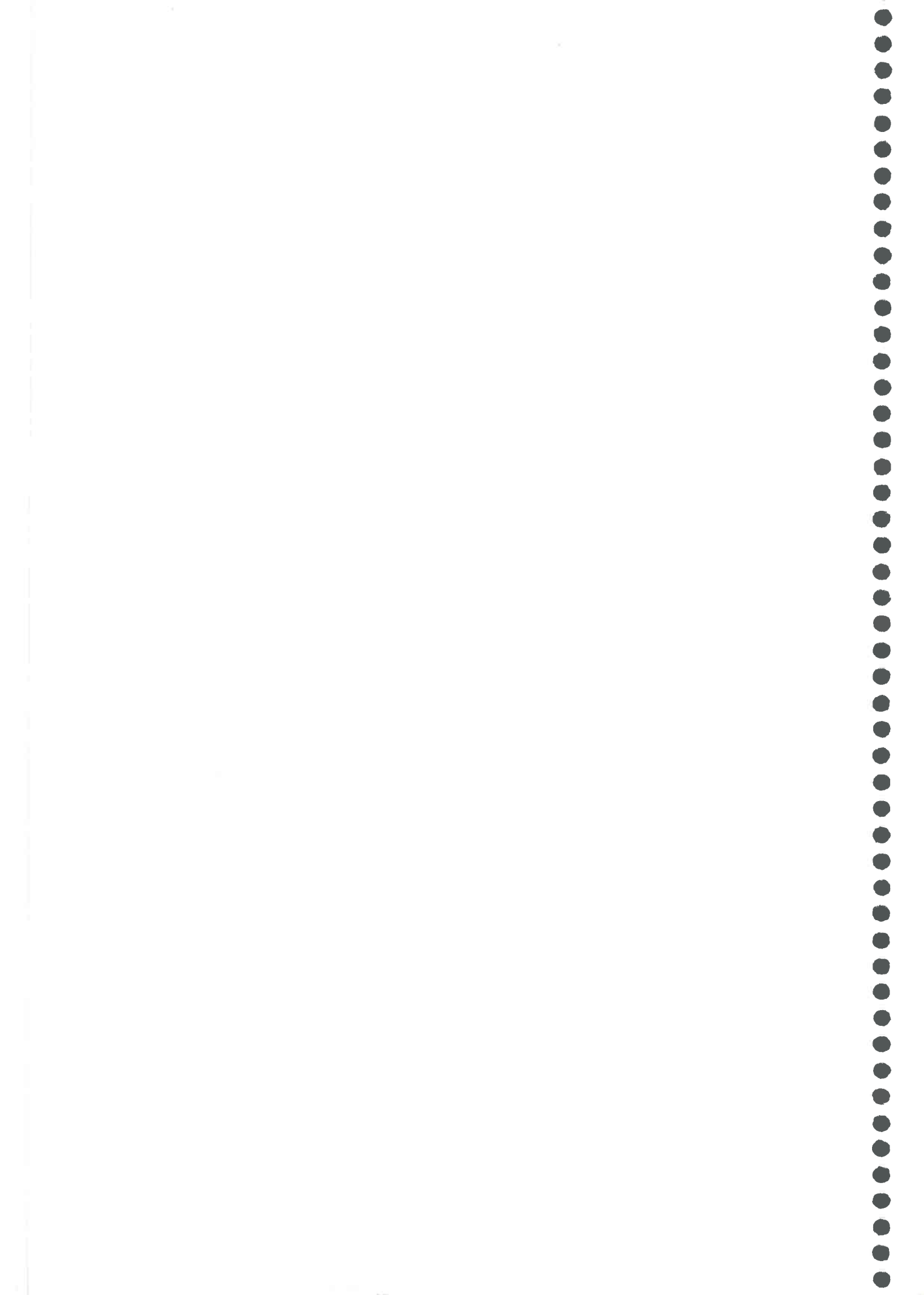
BUSQUEDAS CERRADAS JUNIO 2010								
SECTOR	PUESTO	TIPO DE PUESTO	RESPONSABLE	Ent. RRHH	Ent. línea	Seleccionado	Solicitud búsqueda	Inicio de búsqueda
AYS	Contador	Reemplazo	Selección	10	4	Juan Pérez	20/05/2010	25/05/2010
Total Entrevistas				10	4			

BUSQUEDAS CERRADAS JUNIO 2010						
Fecha presentación	Tiempo de respuesta	Fecha Cobertura	Tiempo cobertura	Fecha de ingreso	Tiempo p/ ingreso	Fuente de reclutamiento
01/06/2010	7	10/06/2010	16	15/06/2010	5	Web
Promedio	7	Promedio	16	Promedio	5	

Promedio por clase de puesto	
Operativos	
Técnicos	
Profesionales	16

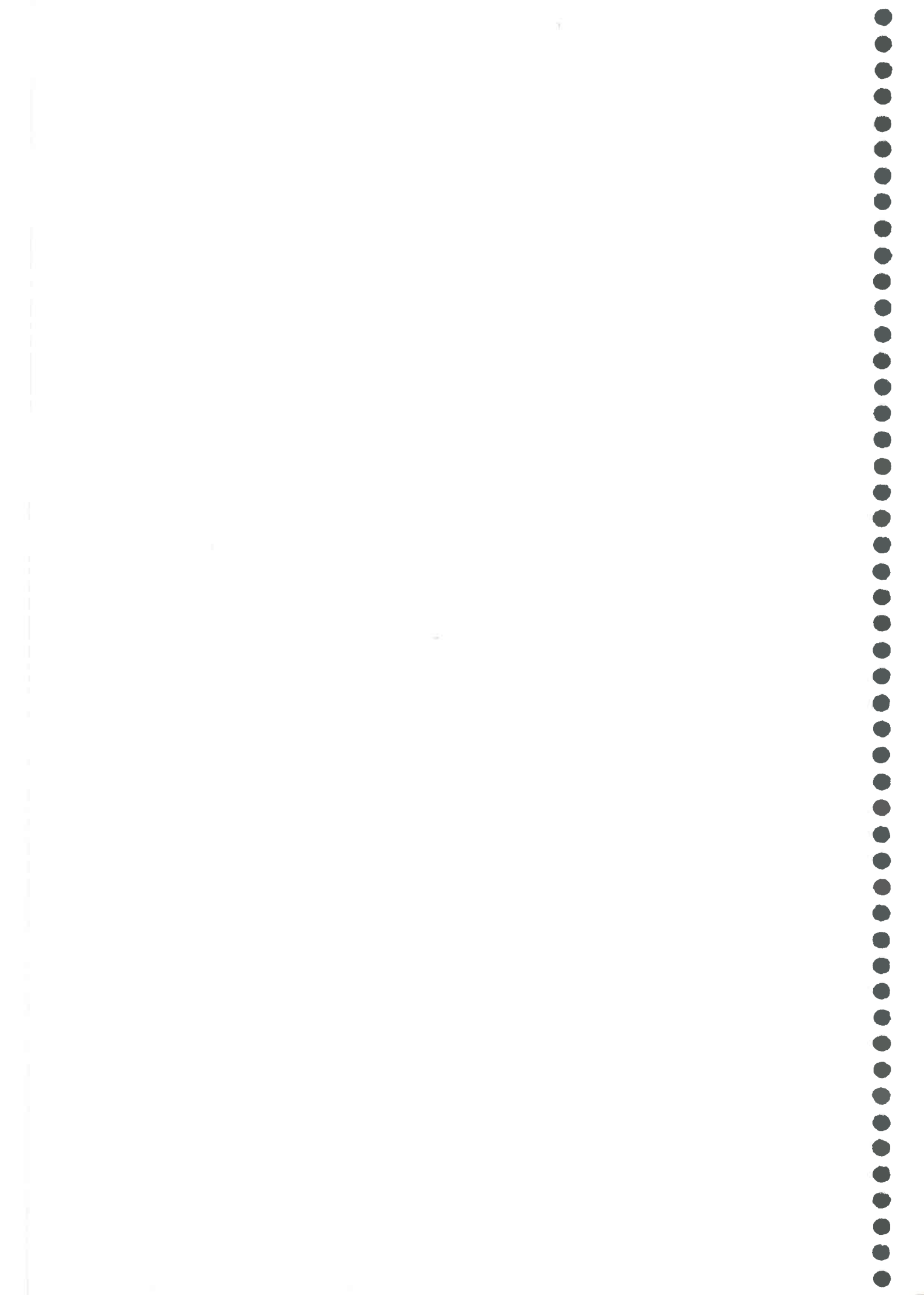


Edad	Lugar de residencia	Nivel educativo
27	Córdoba	Universitario completo



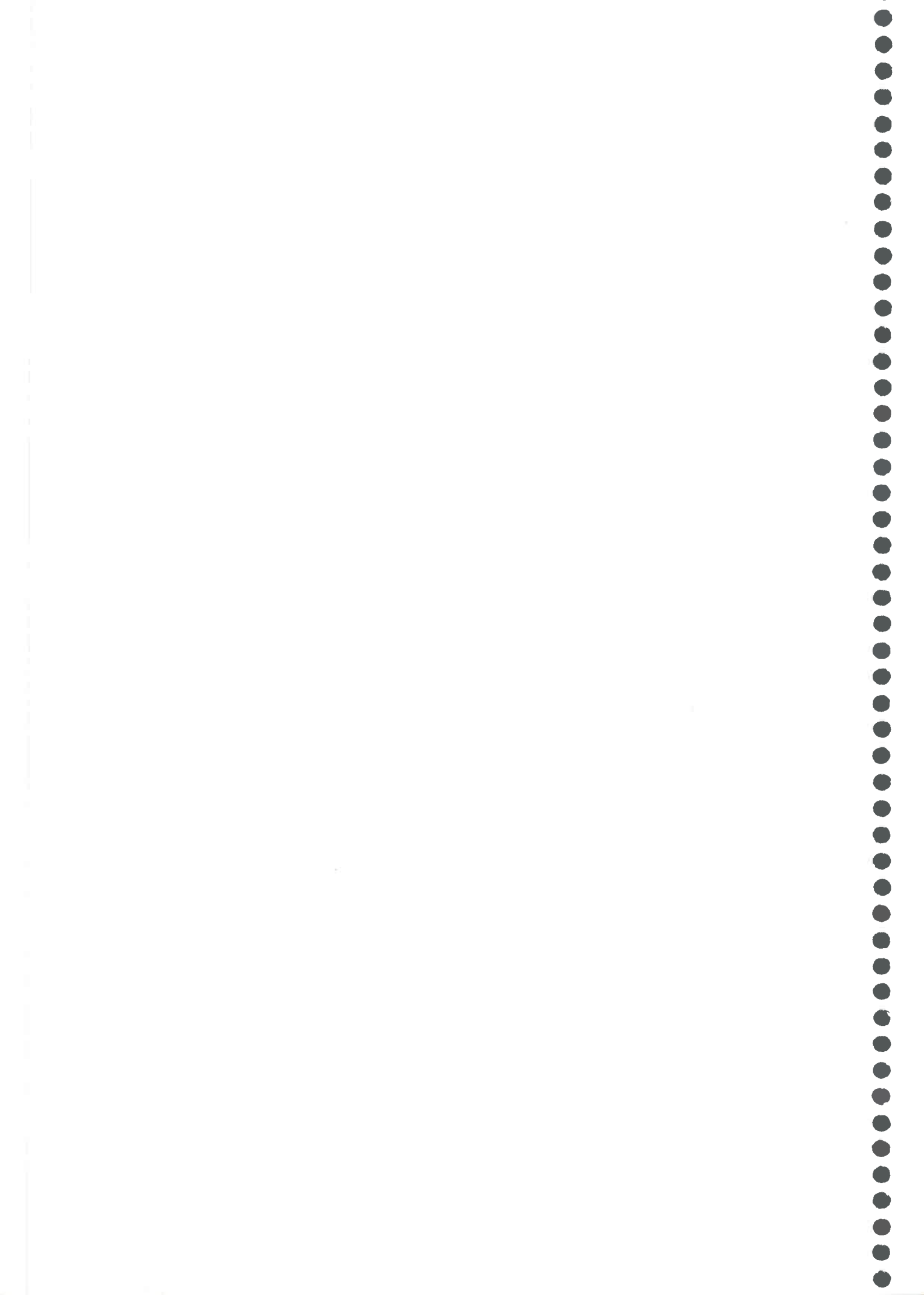
A modo ilustrativo se presenta una porción de la planilla que se utiliza para controlar mensual y anualmente las búsquedas por área y sector. Se contabilizan las búsquedas por sector según tipos de puestos, número de búsquedas y vacantes cubiertas, interna y externamente.

	UNIDADES DE SOPORTE											
	RRHH			AYS			FINANZAS			COMPRAS		
	Puestos nuevos	Reemplazos	Excepción	PN	R	E	PN	R	E	PN	R	E
Enero			1		1							
Febrero												
Marzo			1	1		1						1
Abril					1							1
Mayo												
Junio					1							
Julio												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												
Total x puesto x sector	0	0	2	1	3	1	0	0	0	0	0	2
Total búsquedas x sector	2			5			0			2		
Total búsquedas x unidad	9											
Transferencias					1							
Externos			2	1	2	1						2
Vacantes Cubiertas x sector	2			5			0			2		
Vacantes Cubiertas x unidad	9											



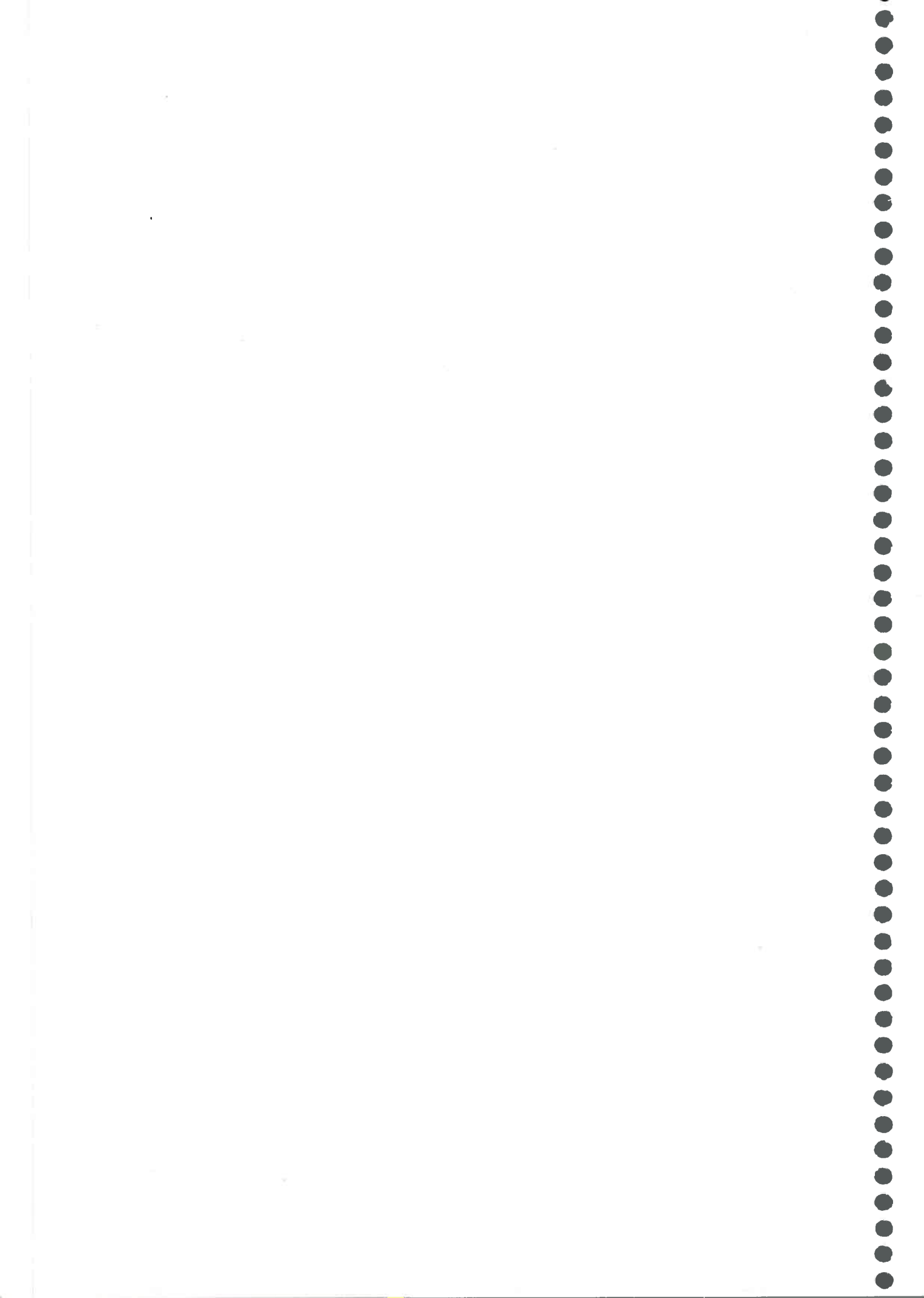
Esta planilla es utilizada para el registro mensual y anual de las búsquedas cubiertas según su responsable y los números y porcentajes de búsquedas cubiertas externa e internamente. Obtenemos el % de las transferencias en función de las búsquedas cubiertas internamente sobre el total de ingresos.

	Puestos cubiertos / búsquedas cerradas según reclutador									Vacantes cubiertas internamente		
	Selección			Externo			Mixto			Transferencias	Total ingresos	%
	Puestos Nuevos	Reemplazos	Excepciones	PN	R	E	PN	R	E			
Enero		1	1							1	2	50
Febrero										0	0	0
Marzo	1		3							1	4	25
Abril		1	1							0	2	0
Mayo										0	0	0
Junio		1								0	1	0
Julio												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												
Total búsquedas según puestos	1	3	5	0	0	0	0	0	0	2	9	22
Total búsquedas según reclutador	9			0			0					
	9											



Esta planilla es utilizada para llevar el registro de las cantidades y tiempos, mensual y anual, con sus promedios correspondientes.

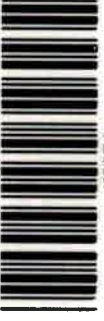
	Tiempos Promedio					N° Entrevistas		Evaluaciones			
	Tiempo de Respuesta	Tiempo de cobertura según clase de puesto (en días)				Tiempo de Ingreso	RRHH	Línea	Psicotécnicas	Potencial	Devoluciones de Evaluaciones
		Profesionales	Administrativos	Técnicos	Operativos						
Enero	10	9		24	5	15	19	5	5	0	0
Febrero							16	12	8	0	0
Marzo	11	56	3			17	13	13	1	0	0
Abril	16		11	27	27	7	12	7	2	0	0
Mayo							7	7	2	0	0
Junio	7	16				5	10	4	1	0	0
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
TOTALES	11	27	7	25	16	11	77	48	19	0	0
		19					125				



CV Recibidos					Cv cargados			
Mail	Referidos	Solicitud/cv	Web	Total Mensual	N° cargado	% carga	Promedio cv cargados diariamente	Promedio tiempo carga diaria
275	8	149	231	663	94	14	4	1
111	4	282	316	713	100	14	5	1
96	2	212	342	652	61	9	3	1
103	10	142	296	551	186	34	8	2
109	5	80	160	354	79	22	4	1
100	2	32	215	349	58	16	2	0,5
794	31	897	1560	3282	578	17,6	4	1
3282								

Avisos publicados					
Web gratis	Web pagos	Radio	Diarios	TV	Propaladora
8	1	0	0	0	0
7	1	5	0	0	1
3	0	1	0	0	0
0	0	1	3	0	0
6	1	0	0	0	0
0	1	0	0	0	0
24	4	7	3	0	1
39					

U.N.R.C.
Biblioteca Central



68874

68874

