

**Dirección de Sistemas Humanos**  
**Semana 2: Diseño de puestos de trabajo y selección de personal**

**Brújula semanal**

**Introducción**

Es posible que usted sepa qué trabajo deben realizar los empleados, pero ¿sabe cómo combinar los puestos de trabajo de modo que los empleados comprendan sus deberes y responsabilidades, y se desempeñen en el máximo nivel? El diseño estratégico de las tareas laborales mejora la eficiencia y la rentabilidad de una organización. Además de diseñar puestos de trabajo estratégicamente, un gerente debe implementar una estrategia para buscar y contratar al personal idóneo a fin de cubrir tales puestos. El proceso de conseguir personal que se postule para trabajar en una organización específica se conoce como reclutamiento. El hecho de asegurarse de seleccionar a los empleados que mejor se ajustan a los puestos de trabajo le aporta a su organización numerosas recompensas operativas y minimiza el costo del reclutamiento (búsquedas y pérdida de productividad debido a los puestos vacantes), mejores sinergias entre las funciones de Recursos Humanos y menos problemas de disciplina. Las prácticas de reclutamiento son mejores cuando están alineadas con las estrategias de Recursos Humanos en general.

**Resumen de la Semana 2**

Esta semana, examinará diversos enfoques para el diseño de puestos de trabajo, incluidos los enfoques motivacionales, biológicos, mecánicos y perceptuales. También explorará estrategias de reclutamiento y selección. Por último, desarrollará un plan para seleccionar al personal que desea contratar para su organización.

**Diseño**

Las lecturas de esta semana ofrecen un resumen de los aspectos clave y las estrategias del diseño de puestos de trabajo. A medida que repase los artículos, tenga en cuenta que la clave para que el diseño de puestos de trabajo sea estratégico es alinear los métodos utilizados para asignar y coordinar tareas con la estrategia de Recursos Humanos en general. También tenga en cuenta que el diseño de puestos de trabajo implica diferenciación e integración. Con respecto a la diferenciación, los trabajadores tienen asignados conjuntos de tareas similares de modo que se puedan especializar muy bien en ciertas funciones. La integración se orienta a la coordinación de las acciones de los empleados. El diseño estratégico de puestos de trabajo emplea tanto la diferenciación como la integración para determinar a qué empleados se les asignarán determinadas tareas. La buena diferenciación e integración de los puestos ayuda a las organizaciones a aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente.

El diseño efectivo de un puesto de trabajo comienza con un profundo análisis. El análisis de los puestos de trabajo es el estudio exhaustivo de las tareas que requiere un cargo, las condiciones en las que se ejecutan las tareas, las calificaciones que necesitan los empleados para el puesto y los objetivos o resultados laborales. El análisis de puestos de trabajo comprende siete pasos:

- 1) Organizarse
- 2) Elegir los puestos de trabajo
- 3) Comprobar el conocimiento
- 4) Seleccionar los agentes de empleo
- 5) Recopilar información laboral
- 6) Elaborar una descripción del puesto de trabajo
- 7) Elaborar una especificación del puesto de trabajo

Como se destaca en los Recursos de aprendizaje de esta semana, el diseño de puestos de trabajo implica más que solo analizar las principales funciones y características del puesto. También implica considerar las necesidades del empleado y su satisfacción laboral. Por ejemplo, es sabido que los empleados cada vez más buscan equilibrar sus necesidades laborales y personales, por lo que las empresas tratan de complacerlos y ofrecerles horarios flexibles (para que tengan la libertad de fijar su propio programa de trabajo) y semanas laborales comprimidas (que permiten que los empleados trabajen menos de cinco días a la semana). Al momento de diseñar puestos de trabajo, los gerentes deben considerar las ventajas y las desventajas de ofrecer beneficios tales como el horario flexible. En los Recursos de aprendizaje de esta semana, se analiza el diseño de puestos de trabajo en detalle.

## **El reclutamiento**

Hay varias estrategias para reclutar aspirantes a los puestos de su organización. La cultura institucional, la estrategia organizacional y la estrategia de recursos humanos contribuirán a determinar cuál es la estrategia de reclutamiento más apropiada. Si su organización utiliza formas internas y externas para una estrategia de liderazgo basada en los costos, por ejemplo, será más apropiado un enfoque de amplio alcance orientado a las habilidades que se centre en atraer gran cantidad de aspirantes. Por el contrario, un enfoque orientado a habilidades específicas procura atraer a un grupo más reducido de aspirantes con mayor probabilidad de reunir las características necesarias para desempeñar el puesto específico, y que tengan un conjunto de habilidades que solo pocas personas poseen. Con frecuencia, lo emplean las organizaciones con una estrategia competitiva de diferenciación. La geografía también puede incidir en el alcance de las habilidades. El reclutamiento de amplio alcance se puede llevar a cabo en una pequeña área geográfica donde trabajarán los nuevos empleados, mientras que el reclutamiento específico, con

frecuencia, cubre amplias áreas geográficas. Esto se debe a que es probable que no haya muchas personas calificadas en una área determinada.

Otra cuestión importante es si usted busca cubrir vacantes con aspirantes internos o reclutar personal ajeno a la empresa. Puesto que se sabe mucho acerca de la motivación y las habilidades de los empleados actuales, los riesgos asociados con el reclutamiento interno son relativamente bajos.

El reclutamiento dentro de la organización es un aspecto fundamental de las estrategias de Recursos Humanos orientadas al empleado responsable y al especialista en creatividad con permanencia en el puesto. Muchas organizaciones incluso recurren a las búsquedas internas para identificar personal que pueda desempeñar tareas internacionales (expatriados), lo que implica el traslado a otro país.

Las búsquedas externas tienen el objetivo de cubrir las vacantes laborales con personal ajeno a la organización. Es un aspecto esencial de las prácticas de reclutamiento para las estrategias de recursos humanos orientadas a la mano de obra no calificada de bajo costo o a los empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos. Cuando se lleva al extremo, las organizaciones utilizan empleados temporales y contratistas independientes. En términos técnicos, la empresa no emplea a ninguno de estos grupos de individuos. Los empleados temporales trabajan para una agencia de personal, mientras que los contratistas independientes trabajan de forma autónoma, pero tienen una relación con la empresa.

No todas las empresas adoptan el mismo enfoque para informar a los nuevos aspirantes acerca de todos los aspectos del puesto. Algunas empresas pueden revelar información negativa de modo que los nuevos empleados desarrollen expectativas realistas en cuanto a la organización. Esto, a su vez, reduce la rotación. Otras empresas restringen sus mensajes solo a los aspectos positivos y, a menudo, se pierde la oportunidad de afianzar una relación a largo plazo con el fin de retener la mejor posición negociada para el futuro inmediato. Esto ocurre con las estrategias orientadas a la mano de obra no calificada de bajo costo y a los empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos.

La planificación de Recursos Humanos comprende el proceso de proyectar las necesidades de empleo. Hay varios pasos en la planificación de los recursos humanos:

- Evaluar los niveles de empleo actuales
- Predecir las necesidades futuras
- Proyectar movimientos de empleados
- Diseñar las necesidades de contratación externa

El enfoque por lotes incluye actividades de reclutamiento que incorporan empleados nuevos a la organización en grupos. El enfoque por flujo implica la búsqueda constante de empleados talentosos y la incorporación cuando estén disponibles. Las organizaciones pueden adoptar un enfoque centralizado de reclutamiento que reduzca costos y permita que profesionales de Recursos Humanos con experiencia conduzcan el proceso. La desventaja es que los gerentes están menos involucrados en el proceso y tienen menos participación directa. Un gran problema de hoy en día es que generalmente hay una brecha entre lo que los gerentes realmente necesitan y su capacidad para transmitir con precisión sus necesidades al departamento de RR. HH. Por este motivo, es fundamental el análisis y el diseño de puestos de trabajo que sean precisos y estratégicos.

No todos se sienten atraídos por el mismo tipo de organización, y no siempre se trata de la remuneración únicamente. Algunos prefieren trabajar para grandes firmas, mientras que otros prefieren las firmas pequeñas. Las personas con gran necesidad de logros prefieren que la paga sea en función del desempeño. Las personas que se tienen mucha confianza prefieren trabajar en organizaciones donde las recompensas se basan en el desempeño individual en lugar del desempeño grupal. A las personas también les gustan las organizaciones cuyas características y valores son similares a los propios. Los aspirantes al puesto a menudo basan sus elecciones en características tales como familiaridad, remuneración, ciertos rasgos organizativos y actividades de reclutamiento. Las organizaciones también presentan ciertos rasgos que las hacen más deseables como lugar donde trabajar: cordialidad, sinceridad, amabilidad, confianza, atmósfera familiar, innovación y competencia.

Si bien puede parecer que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, no hay ninguna investigación que lo avale. Cada método atrae distinta gente, y tiene sus propios puntos fuertes y débiles. El objetivo es asegurarse de que la táctica de RR. HH. respalde la estrategia respectiva y que ésta se alinee con la estrategia de negocio general. Como regla de oro, la estrategia de Recursos Humanos orientada a la mano de obra no calificada de bajo costo identifica una gran cantidad de aspirantes al puesto. La estrategia de recursos humanos orientada a los empleados responsables recluta a aquellos que coinciden con la cultura y permanecerán durante largo tiempo. La estrategia de Recursos Humanos orientada a los especialistas en creatividad con permanencia en el puesto recluta gente con competencias especializadas que permanecerá durante largo tiempo. La estrategia de Recursos Humanos orientada a los empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos busca empleados con competencias especializadas pero con menos interés en la duración del empleo.

## **Selección**

La selección del aspirante correcto para un puesto también debe ser un proceso estratégico. Una consideración es el tipo de talento, es decir, la persona, que usted

necesita para el puesto. El talento se puede categorizar por función (generalistas frente a especialistas) y por plazo (largo plazo frente a corto plazo). Otra consideración importante es el nivel de coincidencia del aspirante con el puesto específico o la organización en su conjunto... y qué correspondencia tiene prioridad. Imagine un equipo deportivo que elabora un contrato o negocia para comprar un jugador nuevo. Algunos equipos podrían reclutar a un jugador que cumpliera mejor las demandas del puesto que necesita el equipo, mientras que otros podrían sacrificar estas habilidades específicas para elegir a un jugador que tuviera una buena correspondencia general con la cultura y el estilo del equipo. De modo semejante, en una organización, se pueden dar correspondencias basadas en el puesto (adecuado para especialistas) y correspondencias basadas en la organización (importante para estrategias a largo plazo). Además, las firmas se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre las habilidades existentes y los logros pasados frente al potencial del empleado, que destaca las características generales que presagian la capacidad de desarrollar futuras competencias y conocimientos. Esto es vital para organizaciones con estrategias de personal a largo plazo.

Las estrategias de Recursos Humanos orientadas a la mano de obra no calificada de bajo costo buscan generalistas de corto plazo sin tener en cuenta cómo se adaptan. Las estrategias de Recursos Humanos orientadas a los empleados responsables se concentran en la capacidad, la motivación y la predisposición para trabajar en una gran variedad de puestos y buscan generalistas de largo plazo que se adapten a la organización. Las estrategias de Recursos Humanos orientadas a los especialistas en creatividad con permanencia en el puesto se concentran en evaluar el potencial para especializarse en un área en particular y buscan especialistas de largo plazo, que deben adaptarse tanto al puesto como a la empresa. Las estrategias de Recursos Humanos orientadas a los empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos buscan especialistas de corto plazo que se adapten al puesto entre personas con logros previos en puestos similares.

## **Evaluación de un método de selección**

La primera pregunta para formularse acerca del procedimiento de selección es si es confiable.

La fiabilidad es la medida en que el método de selección produce resultados uniformes. Hay una serie de métodos para evaluarla. El método de evaluación y reevaluación es un proceso para calcular la fiabilidad que compara las puntuaciones de una sola evaluación de selección en diferentes ocasiones. El método de formas alternativas es un proceso para calcular la fiabilidad que compara las puntuaciones de diferentes versiones de una evaluación de selección. El método segmentado es un proceso para calcular la fiabilidad que compara las puntuaciones en dos partes de una evaluación de selección. El método de interevaluadores es un proceso para calcular la fiabilidad que compara las puntuaciones de evaluaciones provistas por

distintos evaluadores. Los cuatro métodos se basan en el coeficiente de correlación, que es un indicador numérico de la solidez de la relación entre dos conjuntos de puntuaciones. Los coeficientes de correlación oscilan entre un valor mínimo de 0, que indica que no hay relación, y un valor máximo de 1, que indica una relación perfecta. Una regla útil para tener en cuenta es que un coeficiente de correlación de 0,85 o superior sugiere una fiabilidad adecuada para los cálculos segmentados, de evaluación y reevaluación, y de formas alternativas.

Una vez que se ha establecido la fiabilidad, deberá examinar la validez del método de selección. Para que el método de selección de empleados sea válido debe predecir con exactitud quién se desempeñará bien en el puesto. El contenido se valida cuando los expertos coinciden en que el contenido de la evaluación refleja el conocimiento necesario para desempeñarse bien en el puesto. La estrategia de validez por criterio difiere de la estrategia de validación de contenido en cuanto a que la primera utiliza los coeficientes de correlación para demostrar que las puntuaciones de la prueba o de la entrevista se relacionan con las medidas del desempeño laboral.

La rentabilidad se expresa en términos de utilidad. Si todos los demás aspectos son iguales, los métodos de selección con mayor validez también tienen mayor utilidad. Hay una serie de factores para tener en cuenta cuando se examina la utilidad. Debe asegurarse de que el método no solo tenga aceptación legal sino que también sea justo. La imparcialidad va más allá de la legalidad y comprende una evaluación de discriminación o prejuicios potenciales asociados con un método de selección dado. La cantidad de personas que quedan injustamente eliminadas disminuye a medida que aumenta la validez; lo que significa que cuantas más pruebas válidas se observen, en general, mayor será el grado de imparcialidad.

La aceptabilidad tiene que ver con el modo en que los aspirantes perciben la técnica. Los aspirantes consideran que los métodos de selección son indicadores de la cultura institucional, los cuales pueden influir en sus decisiones de unirse a la firma, y en las futuras sensaciones de satisfacción y compromiso laborales. Por lo general, los aspirantes tienen reacciones negativas frente a técnicas de evaluación cuando creen que la organización no necesita la información que recopila o que la información no se relaciona con el empleo. Las percepciones de imparcialidad pueden variar entre países.

También se pueden utilizar diferentes tipos de pruebas. Las pruebas de capacidad cognitiva (a veces llamadas pruebas “de inteligencia”) evalúan la capacidad de una persona para aprender y resolver problemas. Las investigaciones sugieren que la capacidad mental general, que se representa con la sumatoria de medidas específicas, es el mejor método para predecir el desempeño en contextos laborales. La validez es mayor para pruebas de capacidad cognitiva que para cualquier otro método de selección; lo que resulta más útil cuando se combina con un costo relativamente bajo. Las pruebas cognitivas pueden ser adecuadas para

organizaciones que buscan generalistas y especialistas de largo plazo; tienen aceptabilidad y constituyen un método correcto y económico para predecir el desempeño laboral, lo que implica una mayor utilidad.

Las pruebas de personalidad evalúan los rasgos que demuestran uniformidad en la conducta y miden aspectos tales como patrones de pensamiento, emoción y comportamiento. Ahora se considera un método de selección relativamente efectivo. Se pueden medir con precisión las cinco dimensiones de la personalidad en varios idiomas y culturas; lo que hace que las pruebas sean particularmente útiles para firmas globales. Los patrones que vinculan las relaciones con el desempeño laboral son similares pasando las fronteras nacionales. Algunos ejemplos son:

- La amabilidad es importante para las relaciones interpersonales y se corresponde con un mayor desempeño en equipos y puestos de servicio con interacción frecuente con clientes.
- Los empleados diligentes fijan metas, trabajan duro para cumplir las tareas y suelen faltar menos. La escrupulosidad muestra una generalización de la validez, lo que significa que permite predecir el rendimiento independientemente del tipo de trabajo.
- La estabilidad emocional no se relaciona tan estrechamente con el desempeño como la escrupulosidad, pero capta aspectos de la motivación y demuestra una generalización de la validez.
- La extraversión se corresponde con un deseo de ir a la delantera y recibir recompensas; lo que lo convierte en un buen factor de predicción del desempeño en ventas y posiciones de liderazgo.
- La apertura ante la experiencia rara vez se relaciona con el desempeño, pero investigaciones recientes sugieren que puede aumentar el rendimiento en trabajos que requieren creatividad y adaptación al cambio.

Es más probable que las personas con rasgos personales que se adaptan a la cultura institucional y a las exigencias del puesto permanezcan en una organización que adopte la estrategia de Recursos Humanos orientada a los especialistas en creatividad con permanencia en el puesto o a los empleados responsables.

Otras pruebas que se pueden utilizar en el área de RR. HH. son: pruebas circunstanciales de juicio, pruebas de habilidad física, pruebas de integridad, estudios de drogas y pruebas de ejemplos de trabajo.

La recopilación de información es una pieza importante del rompecabezas. En muchos empleos de nivel básico, las solicitudes de empleo y los currículos vitae con frecuencia se usan como un primer filtro, puesto que generalmente son métodos económicos. Los datos biográficos se centran en sucesos y experiencias pasadas en la vida del aspirante. Puede beneficiar a las organizaciones sea cual sea su

estrategia de selección de personal. La comprobación de referencias implica comunicarse con empleadores anteriores, maestros o amigos del aspirante.

La entrevista es el método de selección usado con más frecuencia a pesar de que el tiempo que se dedica a las entrevistas puede ser costoso y las entrevistas pueden ser discriminatorias; lo que podría vulnerar cuestiones legales y de imparcialidad. Uno de los mayores problemas en la realización de entrevistas eficaces es que dichas entrevistas pueden carecer de una estructura. La estructuración mediante listas de preguntas predeterminadas basadas en el conocimiento, las conductas y las habilidades identificadas como esenciales para el éxito puede garantizar que todos los aspirantes deban responder las mismas preguntas. Esto mejorará la fiabilidad y la validez de las entrevistas laborales. Si bien las entrevistas podrían tener su lado negativo, y puede variar la validez según los diferentes tipos de entrevistas, si usted se asegura de alinear el tipo de entrevistas que lleva adelante (estructura, preguntas, tipo de información, habilidades y conductas que se revelan) con la estrategia de RR. HH. tendrá mayores probabilidades de éxito. Las organizaciones que buscan empleados enfocados en bienes y servicios exclusivos deben concentrarse en evaluar los logros, mientras que las organizaciones que buscan empleados responsables deben concentrarse en evaluar su capacidad de adaptación. Para las organizaciones que buscan especialistas en creatividad con permanencia en el puesto, sería mejor utilizar un acercamiento combinado que evalúe tanto el potencial como la adaptación.

### **Cómo tomar la decisión de selección**

Al final, llegará la hora de tomar la decisión. En muchas organizaciones, se trata de un proceso con varias etapas. Por ejemplo, solo se permite rendir el siguiente examen a aquellos que logran una puntuación mínima en alguna de las pruebas. Todos los demás quedan eliminados. Este enfoque puede aumentar la utilidad del proceso en general. Del mismo modo, las organizaciones podrían establecer límites mínimos, y solo se consideran a aquellos que cumplen los requisitos mínimos en una serie de áreas predeterminadas. El uso de límites mínimos en una serie de áreas en orden progresivo puede aumentar la utilidad del proceso de selección en general y permite generar un conjunto de aspirantes calificados. Una vez que se ha identificado este conjunto de personas, se utilizan las puntuaciones de calificación con factor ponderado para tomar la decisión de contratación final. Se calcula una puntuación de calificación final según la puntuación bruta lograda en cada factor y la importancia ponderada que se asigna a cada factor. Se multiplican los dos y el resultado representa la puntuación del candidato. Cuanto más alta sea la puntuación, más “valioso” es el candidato. Con frecuencia, las organizaciones utilizan una combinación de los enfoques mencionados para llegar a la decisión de selección final.