



Documentos

Publicación del Centro de Estudios de
Sociología del Trabajo.

Nro 25 – Abril-Mayo de 2000

LAS ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS EN RECURSOS HUMANOS Y SU DESEMPEÑO EN LAS BÚSQUEDAS LABORALES

María Cristina Acosta
Mirta Vuotto

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS**

LAS ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS EN RECURSOS HUMANOS Y SU DESEMPEÑO EN LAS BUSQUEDAS LABORALES

**María Cristina Acosta
Mirta Vuotto**

Introducción

Las organizaciones que consideran como factor clave de su actividad una administración racional y eficiente de los recursos humanos atribuyen una creciente atención a la selección de personal. Se da por supuesto que las personas contratadas a través de un proceso minucioso, basado en especificaciones del puesto muy bien desarrolladas, aprenden eficazmente sus tareas, son productivas y por lo general se ajustan al trabajo con un mínimo de dificultad. Como consecuencia de este procedimiento, se obtienen beneficios tanto para la persona como para la organización.

El reclutamiento y selección de personal configuran dos fases de un mismo proceso: el logro de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima - los postulantes - para la selección, mientras que esta última consiste en escoger los candidatos más adecuados para ocupar cargos vacantes o nuevos, tratando de mantener o incrementar la eficiencia o rendimiento del personal.

Las dos fases del proceso pueden ser llevadas a cabo por la propia empresa demandante, en especial en aquéllas de gran tamaño, aunque frecuentemente se recurre a consultoras externas ya que se reconoce como razón habitual para la utilización de esos servicios la experiencia con que cuentan debido a su especialización.

Se valora como atributo de las consultoras, la experiencia temática, referida a los conocimientos de una disciplina particular o un área determinada, y la experiencia de proceso relacionada con los enfoques y técnicas que utilizan los profesionales cuando planean y conducen asignaciones. (Alles, M. 1998).

Ambas experiencias incluyen aspectos tales como la habilidad para percibir los verdaderos temas presentados por un posible cliente y convertirlos en una propuesta convincente; el proyecto de management, la capacidad de planear y controlar una asignación; el proceso de asesoramiento, o idoneidad para brindar recomendaciones aceptables y presentar propuestas de una manera convincente.

A diferencia de las áreas de recursos humanos de las empresas, las consultoras tienen la capacidad de concentrarse en el tema específico, trabajando en firmes términos de referencia, con disponibilidades y límites de tiempo definidos, al no estar sometidas a la administración rutinaria y a presiones cotidianas para tomar decisiones y accediendo a la información de diversas disciplinas, se basan en su propia experiencia, en la de su firma y en la aplicación de un programa de desarrollo continuo.

El doble vínculo que las consultoras establecen con sus clientes: el que solicita la búsqueda y el postulante (Richino, S. 1996), caracterizan su rol mediador en el proceso de búsqueda y selección de recursos humanos.

Si se considera que seleccionar consiste en que ambos elijan, la tarea del profesional tenderá a reforzar su vínculo con la empresa, entendiendo de manera efectiva la naturaleza de los recursos con que opera, es decir los recursos humanos. Las instancias en que esto se puede concretar se dan a través del contacto específico con el postulante, del intercambio fluido y de una comprensión profunda tanto de sus características como de sus proyectos y posibilidades.

1. Objetivos del trabajo

Con la finalidad de estimular una práctica de investigación entre los estudiantes que cursan la materia Sociología de las Organizaciones¹ y vincular los contenidos expuestos en la cátedra con sus referentes empíricos, el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo² concibió un trabajo de investigación que fue desarrollado en dos cursos de la materia.

El objetivo de dicho trabajo consistió en caracterizar el funcionamiento de las consultoras especializadas en recursos humanos, analizando las modalidades de su accionar interno, la orientación específica, los factores contextuales (tamaño y diferenciación) y la vinculación con el medio ambiente, a fin de dar cuenta de la heterogeneidad observada en estas organizaciones y describir la diversidad de actividades que desarrollan en el campo del empleo.

¹ La materia forma parte del ciclo profesional del plan de estudios de la carrera de Administración que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

²En la Facultad de Ciencias Económicas - UBA.

2. Metodología

2.1 Fuentes de información

Se identificaron 244 empresas que operan en el mercado como consultoras que realizan búsquedas y selección de personal en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Las fuentes utilizadas para elaborar el listado preliminar de las organizaciones fueron las siguientes:

- Guía telefónica (páginas amarillas)
- Diario Clarín, Sección *Clarín Económico* del día domingo y avisos clasificados rubros 11 a 22, sobre pedidos de empleados de oficina y comercio
- Diario La Nación, Sección *Empleos* del día domingo y avisos clasificados *La búsqueda de la semana*
- Base de datos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

El listado definitivo se confeccionó para consolidar la información de los listados a partir de las siguientes actividades:

- a. Eliminación de registros superpuestos
- b. Verificación de la razón social, dirección y teléfono
- c. Identificación de los responsables de las actividades de búsqueda y selección en cada organización.

Se realizó una búsqueda bibliográfica sobre el tema registrándose todas las publicaciones editadas en el país y algunas del exterior. Se analizaron algunos de los materiales encontrados a fin de establecer los ítems sobre los que se debía elaborar el instrumento de recolección de la información. Se determinó que las personas a entrevistar ocuparan cargos directivos y/o fueran responsables de la búsqueda y selección de recursos humanos.

La cédula de entrevista fue elaborada por los docentes de los cursos. Los alumnos trabajaron con la encuesta preliminar, cotejando las preguntas formuladas con el material bibliográfico relevado de modo de verificar su relación con los objetivos del estudio.

Los docentes realizaron la prueba piloto del instrumento diseñado evaluando para cada pregunta:

- la adecuación del contenido
- la precisión de la formulación
- el lugar dentro del cuestionario
- la interpretación correcta por parte del entrevistado.

La prueba de la cédula de entrevista fue realizada en cinco consultoras³. Como resultado se precisó la secuencia de preguntas y se introdujeron algunas modificaciones a fin de elaborar el instrumento definitivo. La duración de la entrevista se ajustó a 30 minutos.

2.2 Trabajo de campo

Los docentes establecieron el plazo y modalidades del plan de trabajo en lo referido a la planificación de la salida a campo y la entrega de las encuestas completas.

En los cursos se consideró de manera específica el objetivo de las preguntas del cuestionario y el modo correcto de registro de las respuestas. Se establecieron pautas comunes con respecto a las consignas referidas a la presentación de los alumnos ante las consultoras, al registro correcto de los datos y a las observaciones directas en campo, de modo tal de garantizar uniformidad en las operaciones y completitud en el relevamiento de la información.

El entrenamiento de los alumnos para la salida a campo, fue responsabilidad de los docentes quienes los adiestraron en la secuencia de procedimientos habituales para la aplicación de una encuesta:

- Presentación del proyecto y los objetivos de la investigación
- Identificación institucional del equipo de investigación
- Comunicación al entrevistado que los datos obtenidos serían tratados de manera conjunta de modo de garantizar la confidencialidad.

2.3 Recolección de la información

Se entregaron cinco cédulas de entrevista a cada alumno (ver apéndice 1) con los datos de la consultora a entrevistar, junto con una carta de presentación en la que se indicaba el objetivo del relevamiento. Los alumnos concertaron las citas y fueron orientados

³ La prueba del instrumento en poblaciones similares a las del estudio definitivo es necesaria para determinar la forma específica de las preguntas y de los códigos de observación, así como los tipos de medidas aplicables a los grupos determinados de personas.

por los docentes ante las dificultades que se planteaban en cada una de las etapas previstas. A la semana siguiente de la salida a campo se evaluaron los primeros resultados obtenidos al aplicar el cuestionario.

La presentación en las clases de los avances del trabajo de campo, permitió aclarar las dificultades y ajustar el cronograma de entrega.

De las 244 empresas seleccionadas en el inicio del trabajo, 17 no pudieron conceder la entrevista en los plazos estipulados (por carga de trabajo, viajes de la persona responsable, etc.), 12 se dedicaban a otra actividad, 5 cambiaron de domicilio y no se pudo ubicar el nuevo y 1 era de reciente creación por lo cual no se aplicó la entrevista. Se registró un 12% de rechazos (31 casos).

2.4 Procesamiento de la información

Luego de haber entrevistado 178 consultoras (ver apéndice 2), se asignó a un profesional⁴ del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo la tarea de supervisión telefónica sobre la totalidad de las encuestas, a fin de agradecer la colaboración prestada para llevar adelante la investigación y completar algunos datos faltantes.

Los docentes llevaron a cabo la edición de las encuestas y tres alumnos codificaron las preguntas cerradas. Luego de la carga de datos⁵ se realizaron tabulados de frecuencias simples y el plan de tabulaciones cruzadas.

3. Particularidad de las organizaciones especializadas en recursos humanos

El Ministerio de Trabajo, estimaba que existían en el año 1996 aproximadamente 200 selectoras de personal⁶ sobre el universo de las Oficinas de Empleo en Argentina .

Sin embargo, en 1997, a partir de los datos del "Relevamiento de Oficinas de Empleo"⁷ fueron identificadas en Capital Federal y Gran

⁴ Contadora Margarita Rizian

⁵ La carga de los datos fue realizada por M. Ciancio, A. Drisaldi, D. Gorrini y M.L. Palini.

⁶ Convocatoria del Concurso No 07/96. "Relevamiento de Oficinas de Empleo". Programa de apoyo a la Reconversión Productiva. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Proyecto PNUD ARG 93/024.

⁷ Trabajo realizado por las Facultades de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Nacional de Córdoba con la colaboración de las Universidades Nacionales del Comahue, del Litoral y de Tucumán. El universo de oficinas de empleo relevado

Buenos Aires, un total de 374 organizaciones de las que 232 eran consultoras, selectoras de personal y empresas de empleo temporario (Cuadro 1).

Cuadro 1 . Localización de las oficinas de empleo

Localización	Consultoras, selectoras de personal y empresas de empleo temporario
Capital Federal	165
Gran Buenos Aires	67
<i>Total</i>	<i>232</i>

Fuente. Relevamiento de oficinas de empleo, 1997.

Los resultados de la investigación corresponden a 178 organizaciones⁸ del sector privado empresarial que tienen como objeto principal el desarrollo de procesos de búsqueda y selección laboral. En general, en el conjunto de organizaciones que se incluye en la denominada consultoría en recursos humanos, se identifican habitualmente los servicios de reclutamiento y selección convencionales y los servicios de búsquedas especializadas.

Las consultoras entrevistadas efectúan simultáneamente diversas actividades: la mayoría realiza búsquedas y selección de recursos humanos (55,7% de las respuestas), en segundo lugar aparece la capacitación (16,8%) y le sigue la evaluación (12,8%). El 10,3% menciona la reinserción laboral, 1,3% otras actividades tales como consultoría y asesoramiento y finalmente el 3,1% corresponde a las respuestas de aquellos que desarrollan “todas” las actividades.

Si consideramos los servicios que brindan en el campo del empleo, los más importantes corresponden a las búsquedas de todo tipo (40,7% de respuestas). Estos incluyen la publicación de las demandas especificando las características del puesto y del perfil, el análisis de pruebas psicotécnicas, las entrevistas, la evaluación de

en el estudio está integrado por 232 organizaciones empresariales, 38 comunitarias y 98 corporativas.

El primer conjunto corresponde a las organizaciones cuyos principales beneficiarios son sus propietarios e incluye a las consultoras con un área de recursos humanos, las empresas selectoras de personal y las de empleo temporario.

El segundo conjunto está integrado por organizaciones orientadas al conjunto de los miembros de la comunidad, quienes constituyen sus principales beneficiarios y comprende a las instituciones gubernamentales -provinciales y municipales- y las asociaciones civiles.

Finalmente, las organizaciones corporativas están dirigidas específicamente a los propios integrantes de la institución. En este tipo se incluyen las educativas, religiosas y sindicales.

⁸ Relevadas a través de encuestas realizadas en los meses de mayo – junio de 1999

los postulantes y finalmente la presentación de listas cortas con información sobre los candidatos.

Le siguen en importancia los servicios orientados a búsquedas especializadas, que representan el 31% de las menciones. Estas tienden a ser utilizadas para cargos directivos y en aquellas actividades donde existe un número restringido e identificable de candidatos.

La selección de pasantes y becarios registra un 21,7%. Finalmente, 6,6% de las menciones corresponde a otros servicios (asesoramiento en remuneraciones, "head hunter", auditorías).

En general las empresas contratan a las consultoras por dos razones principales: en primer lugar, para obtener resultados innovando nuevos sistemas y procedimientos y ayudando a resolver problemas, y en segundo término, para agregar valor a los procesos de personas ejecutivas dentro de las organizaciones, por medio de su experiencia y sus prácticas (Alles, M. 1998).

Una distinción entre las organizaciones relevadas se puede establecer en función de su tamaño, diferenciando las empresas que registran entre 1 y 5 empleados (50%), de las que ocupan entre 6 y 10 (21,5%), y de aquellas con más de 50 personas⁹, que representan el 6% del total.

El gráfico 1 indica la distribución de las organizaciones según dimensión: la mitad son pequeñas firmas que cuentan con entre 1 y 5 personas ocupadas, seguidas del grupo de las que no supera las 10 personas.

Esa diferencia de tamaño se asocia al número de sedes de cada consultora ya que el 71,3% del total presta servicios en un único domicilio y el resto en más de uno.

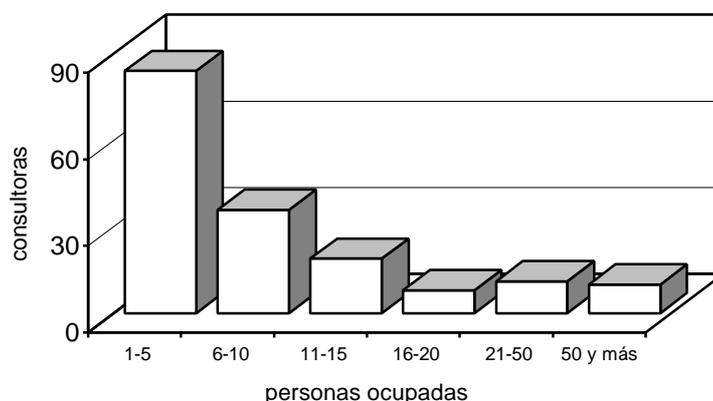
Entre las 49 consultoras de este último grupo predominan las que disponen de una sede (17 consultoras). Sólo dos compañías multinacionales poseen más de 130 sedes.

El 37,8% de las sedes está localizado en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, el 35,2% en el interior del país y el 27,0% en

⁹ A título ilustrativo, Coopers & Lybrand, cuenta con 770 oficinas en más de 140 países y 74 000 profesionales en todo el mundo. En Argentina su equipo multidisciplinario está integrado por 1000 profesionales. Entre otras consultoras de gran tamaño se encuentran Andersen Consulting, Mc Kinsey & Co, Ernst & Young, KPMG Peat Marwick, Arthur Andersen, y Deloitte & Touche.

el exterior ya que en este caso las consultoras relevadas forman parte de una empresa multinacional.

Gráfico 1. Tamaño de las consultoras según escala de personal ocupado



En el conjunto existen consultoras especializadas en un sector de la economía (bancos, empresas del sector agropecuario, empresas de informática, telecomunicaciones, etc.) y otras orientadas a la colocación de postulantes en diferentes niveles de la organización.

En cuanto a la antigüedad en el mercado, el 65% de las consultoras entrevistadas fueron creadas entre 1988 y 1998. Esta tendencia se asocia con la necesidad creciente de las empresas de contar con servicios de consultoría externa, dado que se reducen algunos departamentos de recursos humanos y se presenta la necesidad de innovar para asegurar la supervivencia de la organizaciones y su desarrollo en un mundo altamente competitivo.

Las actividades que realizan las consultoras para brindar sus servicios se indican en el cuadro 2. Las tareas aparecen discriminadas en función de las menciones realizadas, aunque cabe destacar que cerca del 20% aludió a la totalidad de actividades.

Los honorarios habituales por una búsqueda representan del 10% al 15% del sueldo anual¹⁰. El aviso lo paga la empresa y por lo general lo diagrama el selector, acordando sus características con la empresa demandante.

¹⁰ Por sueldo anual se entiende el conjunto de compensaciones económicas

Cuadro 2. Actividades desarrolladas en la prestación de los servicios

Tipo de actividades	Consultoras (en %)
Recorre a su base de datos	18.5
Recibe antecedentes de postulantes	16.5
Selecciona postulantes	15.6
Publicita las demandas de empleo	13,2
Realiza un seguimiento de los candidatos	10.4
Ofrece candidatos	6.2
Todas	19,6

4. El proceso de búsqueda y selección

La selección de personal es percibida como una tarea artesanal, cuidadosa, esmerada y precisa que asiste al cliente para concebir una pieza única, adecuada para su función y con alto valor estético por la satisfacción que debe aportar (Richino, S. 1996). Esta tarea se enmarca también en un plano ético, con reglas explícitas y compartidas.

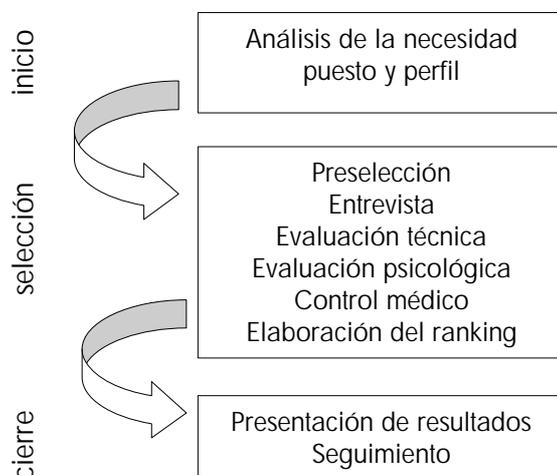
El objetivo de una selección eficaz consiste en vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto, ya que cuando no existe una vinculación correcta se ven afectados el desempeño y el nivel de satisfacción del empleado con su puesto. En las consultoras en recursos humanos, la tarea suele estar distribuida entre el jefe de búsqueda, que es la persona que se relaciona con la empresa y coordina todo el proceso y los psicólogos evaluadores, que son los que realizan el análisis psicológico.

El inicio de la relación entre la consultora y el cliente se produce cuando surge la necesidad de cubrir una posición. Esta posición puede ser existente, o bien se puede tratar de un puesto nuevo y el sector que lo demanda debe fijar las condiciones de los postulantes.

El área de personal puede ayudar a determinar las condiciones deseadas, de acuerdo con su experiencia, considerando otras posiciones comparables en la empresa.

El proceso de búsqueda para lograr el ajuste correcto individuo-puesto (figura 1) incluye distintas etapas: inicio, selección y cierre con la propuesta efectiva.

Figura 1. Etapas del proceso de búsqueda y selección



- Durante el transcurso del año 1998 las demandas de postulantes a las organizaciones relevadas provinieron mayoritariamente de empresas de tamaño pequeño y mediano (55,1%). Sólo un 3,6% de las empresas demandantes corresponde al segmento de las de gran tamaño, mientras que las microempresas representaron un 8,8%.
- Las firmas que requirieron más puestos de trabajo pertenecen al sector terciario (60%), mientras que las del sector secundario representaban el 32,2% y las del sector primario sólo el 7,8%.
- En cuanto a las posiciones más demandadas, se destacaban las de "línea" y gerenciales. Para los cargos de administrativos y operarios predominaron las demandas de los postulantes con mayor calificación (cuadro 3).
- El total de postulantes entrevistados por las consultoras en 1998 fue de 190.997, de los cuales fueron colocados 29.257, lo que arroja un promedio de 0,15 postulantes por consultora. Del conjunto, 67 consultoras se ubican por debajo del promedio, 43 por encima y una coincide con el promedio.

Cuadro 3. Tipo de posiciones demandadas por las empresas

Posiciones	%
Gerenciales*	25,1
De línea **	29,7
Analistas	19,0
Administrativos ***	19,7
Operarios ***	6,1
Otros	0,4

* incluye directores generales, gerentes generales y de área

** incluye jefes de área o sección, supervisores de sección

*** incluye calificados y no calificados

- Mayoritariamente, los postulantes que se presentan a las consultoras son jóvenes de hasta 30 años (47,7%). Los de 31 a 45 años representan el 40%, los de 46 a 60 el 3,3% y los de más de 60 años el 0,4%.
- Respecto al nivel de instrucción (cuadro 4), casi un 60% de los casos corresponde a los que cuentan con estudios universitarios completos, posgrados y doctorados.

Cuadro 4. Nivel de instrucción de los postulantes entrevistados

Nivel de instrucción	Postulantes %
Primario completo	2,4
Secundario incompleto	1,4
Secundario completo	10,2
Terciario/universitario incompleto	22,7
Terciario universitario / completo	44,4
Posgrado/doctorado	15,3
De todos los niveles	3,7

- En cuanto al sexo de los candidatos, mayoritariamente fueron hombres (42,6%); las mujeres representaron el 12,5% de las menciones y el 35,9% fue referido a hombres y mujeres en partes iguales. Un 9% de las consultoras entrevistadas no pudo precisar el predominio de uno u otro sexo.

4.1 Análisis de la necesidad

El inicio de la relación entre el cliente y la selectora puede asumir diferentes modalidades según sea el vínculo existente entre ambas.

En algunos casos la relación comienza a través de los servicios de capacitación, reingeniería, compensaciones etc., que brinda la consultora y en otros se incluyen los servicios de búsqueda de personal por razones relativas al propio crecimiento de la consultora, a pedido de las empresas clientes. Asimismo se debe destacar el nexo con los clientes que se establece a través de recomendaciones, como también las vinculaciones generadas por el marketing institucional que realizan las consultoras.

Cuando el selector se acerca a la organización que demanda sus servicios, debe identificar sus características, su estilo, sus necesidades, sus valores, sus criterios de evaluación y de selección. Se trata de un conocimiento práctico, dado que necesita comprender cuál es la particularidad de la organización demandante.

4.2 Descripción del puesto y definición del perfil

Una característica distintiva de los procesos de selección es la modificación que se produce de manera constante y en cortos lapsos de los perfiles relevados. El diseño compartido del perfil, es precedido por el diseño compartido del puesto, el que aparece como la construcción resultante de la integración de un conjunto de datos, realizada por el consultante y el selector. En la construcción del perfil confluyen los aspectos culturales y las necesidades particulares de una determinada posición.

En esa elaboración concurren diferentes fuentes de información y el selector es quien articula el proceso. Necesita conocer el puesto¹¹, los rasgos específicos que son influenciados por el contexto empresario y por la cultura de la organización y también debe poseer un buen conocimiento del mercado.

El análisis de puestos, como dispositivo previo a la selección, consiste en la evaluación de las actividades dentro de una posición a fin de lograr una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a esta, determinando la relación de una posición dada con otras, y cerciorándose de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.

¹¹ El puesto es un conjunto de elementos integrados por: los problemas a resolver; el nivel de complejidad de la tarea para lo que se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas; las tareas a realizar; las rutinas y destrezas necesarias para resolver los problemas inherentes al trabajo; el rol a cubrir; las expectativas correspondientes al ejercicio de la función; la posición dentro de la estructura formal y las características culturales (Richino S. 1996).

La información requerida se logra a través de un conjunto de métodos cuyas características se presentan en el recuadro 1.

La especificación del postulante indica las calificaciones mínimas aceptables que debe tener un postulante para desempeñar con éxito una posición dada, e identifica los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarias para su eficaz desempeño. Del mismo modo que las descripciones del puesto, se establecen las características que requiere el ocupante del puesto para tener éxito.

En un documento escrito, se consigna lo que hace la persona que ocupa el puesto, cómo se hace y por qué se hace, señalando con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones del empleo.

Recuadro 1. Métodos más usuales para el análisis de puestos

- Método de observación: el analista observa directamente a los trabajadores o revisa filmaciones sobre los empleados en su trabajo.
- Método de entrevista individual: se entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto y el resultado de varias de estas entrevistas se integra en un solo análisis de puesto.
- Método de entrevista de grupo: del mismo modo que el método individual sólo que se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.
- Método de cuestionario estructurado: los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos dentro de una larga lista de posibles actividades del puesto.
- Método de conferencia técnica: se obtienen las características específicas de la posición de "expertos" que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.
- Método del diario: los ocupantes del puesto registran sus actividades cotidianas en un diario

Fuente: Robins, S. 1996

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para dirigir el proceso de selección ya que la primera se puede utilizar para explicar la posición a los candidatos potenciales, mientras que la segunda mantiene la atención de las personas que están efectuando la selección en la lista de calificaciones necesarias para que un postulante desempeñe un puesto y ayuda a determinar si los candidatos están calificados o no.

La empresa expresa sus necesidades y sus expectativas. El selector, basado en su conocimiento acerca de los puestos, examina las condiciones que deben reunir los candidatos.

La tarea del selector consiste en elaborar el perfil a partir de los datos que brinda el contexto, clarificar el puesto de acuerdo a las responsabilidades que debe afrontar y los problemas que debe resolver. En este ámbito debe especificar la dependencia jerárquica y funcional, identificar sectores con igual nivel de "reporting", áreas y número de personas a cargo y una detallada descripción de las funciones.

El perfil se construye progresivamente contando como materia prima con la descripción de la tarea real, considerada desde la óptica que aporta el conocimiento psicológico del especialista y ubicada en el contexto empresarial o cultura organizacional (Richino, S. 1996). Actualmente se trabaja con perfiles abiertos dado que los puestos tienen gran movilidad y se diseñan y rediseñan con gran flexibilidad.

Una vez definido el perfil se pasa a la preselección. En esta etapa, de una cantidad considerable de candidatos se escogen sólo algunos que se corresponden claramente con los requisitos identificados en el perfil. Sobre ellos se trabajará más profundamente.

4.3 El proceso de selección

El proceso de selección está a cargo de profesionales de diversas disciplinas: sociología, psicología, ingeniería industrial, abogacía, administración, relaciones industriales, etc.

En el caso de las empresas relevadas, el 29,3% son psicólogos, el 17% profesionales en ciencias económicas (licenciados en administración, contadores, licenciados en economía), el 16% graduados en ciencias sociales del trabajo (relaciones del trabajo, relaciones humanas, relaciones industriales, psicología laboral) y el resto se distribuye en profesiones diversas.

Las personas que se desempeñan en estas consultoras tienen una alta instrucción formal. El 77,4% posee estudios de nivel terciario y universitario completos, y el 19,9% han finalizado el nivel secundario.

a) Preselección

Una vez adoptada la decisión de cubrir una posición y cuando la consultora recibe autorización para hacerlo, comienza la etapa de reclutamiento de los candidatos para el puesto.

Las principales fuentes de reclutamiento son las presentaciones espontáneas, los candidatos ya incorporados a las bases de datos de las consultoras, los anuncios por búsquedas en diferentes medios, así como los postulantes de instituciones educativas, asociaciones profesionales y sindicatos. El 21% de las consultoras relevadas ofrece la selección y colocación de pasantes y becarios. Esta modalidad ocupa el tercer lugar luego de la selección de personal para búsquedas de todo tipo y para búsquedas especializadas.

También a las consultoras llegan diariamente numerosos curriculums en forma espontánea. En general se separan los que responden a los anuncios publicados de aquellos que son espontáneos, y se los identifica para facilitar su manejo. Estos últimos son clasificados por una persona entrenada a tal fin según una codificación interna, por tipo de posición para su incorporación a la base de datos, donde se trabaja con distintos softwares, algunos de desarrollo propio de las consultoras. Cuando los clientes encargan una búsqueda y aunque se hayan publicado ofertas de empleo se recurre a la base de datos y se revisa la carpeta de presentaciones espontáneas que aún no fueron incorporadas al sistema¹².

A partir de los curriculums provenientes de las presentaciones espontáneas, de avisos periodísticos o de otras fuentes, se realiza una lista de los postulantes con la clasificación preliminar que permite examinar sus conocimientos y su experiencia. Esta preselección consiste en focalizar los rasgos manifiestos del perfil buscado.

La tarea de clasificación puede ser realizada por el cliente, o por el selector, sobre la base de los requisitos formales acordados. Los candidatos que más se aproximan al perfil elaborado pasan a la siguiente etapa de evaluación, a fin de continuar con aquellos que reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables que requiere el puesto a cubrir.

Es importante destacar que el reclutamiento de los candidatos en muchos casos es realizado por las propias empresas demandantes, ya que reciben curriculums de los postulantes que se acercan en forma espontánea. Esta es una modalidad difundida entre las grandes empresas y al respecto se puede mencionar el caso de un laboratorio, que recibe aproximadamente 800 curriculums mensuales, lo que le permite contar con una base de datos de

¹² Entrevista realizada a Martha Alles de la consultora Ernest & Young Top Management.

10.000 registros que configura su primera fuente de búsqueda de personal¹³.

En el caso de una institución bancaria, se reciben cerca de 500 curriculums que son clasificados y evaluados según las demandas de cada área¹⁴. El primer criterio de búsqueda, cuando se abre una posición, es interno. Más de la mitad de los puestos se cubre con personal propio. Como segunda opción se recurre a un archivo que se nutre principalmente de los curriculums que se reciben.

En el cuadro siguiente se detallan las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de reclutamiento:

Cuadro 5. Tipos de reclutamiento

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico Más rápido Más seguro en cuanto a los resultados finales Motiva empleados Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal	Exige potencial de los empleados para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflicto de intereses. Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que aporta la gente nueva (statu quo)
Externo	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización Renueva los recursos humanos de la empresa Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes	Tarda más que el reclutamiento interno. Más costoso. Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejado problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).

Fuente: Alles, M., 1998

La preselección es una actividad importante ya que cuanto mayor es el número de aspirantes, más selectiva es la contratación. En países

¹³ Según información suministrada por Daniel Franco (jefe de empleos y diseño organizacional de Bayer) de los 310 empleados que ingresaron en 1999 (contratos temporarios, puestos efectivos y reemplazos) el 45% había enviado su curriculum de manera espontánea. Para los postulantes que lo entregan personalmente, la firma provee una PC para que ingresen sus datos. Posteriormente se envía una carta notificando que el curriculum fue recibido e incorporado.

¹⁴ El gerente de selección del City Bank, Javier Tabakman informó que se recluta por esa vía empleados de puestos junior o semi junior (cajeros, personal de auditoría). Para los cargos gerenciales se promociona gente de la compañía o se recurre a consultoras.

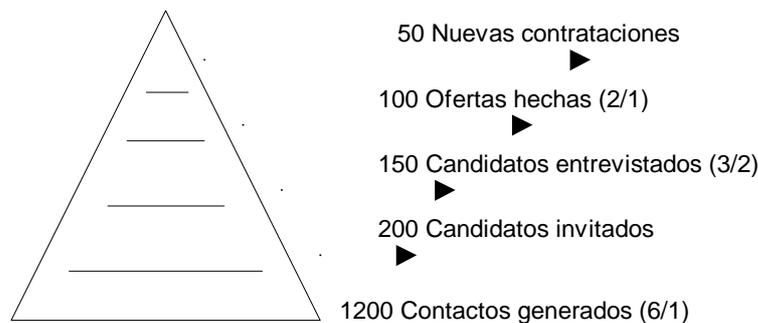
como Estados Unidos, se utiliza una pirámide de rendimiento (Dessler, G. 1978) con el fin de determinar el número de aspirantes que se debe generar para contratar el número requerido de empleados. La pirámide de la figura 2 muestra gráficamente el número de nuevos contactos que hay que originar mediante esfuerzos de reclutamiento para incorporar la cantidad demandada.

En este caso, si se debe contratar a 50 profesionales al nivel de entrada para el siguiente año, se sabe a partir de la experiencia previa, que el índice de ofertas hechas en relación con las nuevas contrataciones reales es de 2 a 1.

De la misma manera, se sabe que el índice de candidatos entrevistados en relación con las ofertas hechas es de 3 a 2, mientras que el índice de candidatos invitados a entrevistas, con respecto a los candidatos realmente entrevistados, es de 4 a 3.

Finalmente, se conoce que el índice de contactos nuevos generados en relación con los candidatos realmente invitados es de 6 a 1; en otras palabras, de 6 contactos que surgen de la publicidad, reclutamiento en universidades y otros ámbitos, sólo uno suele recibir la invitación a presentarse para una entrevista.

Figura 2 . Pirámide de rendimiento



Fuente: Dessler, G. 1978

Teniendo en cuenta estos índices, se deben producir 1200 contactos a fin de invitar a 200 candidatos viables para entrevistarlos. Luego se entrevistarán 150 de los que se invita y se realizarán 100 ofrecimientos. De estas 100 ofertas, sólo la mitad serán contratados.

En Argentina, la relación entre los postulantes que accedieron a las consultoras relevadas y los que efectivamente fueron colocados durante el año 1998 fue de 6 a 1.

Cuadro 6. Dispositivos utilizados en los procesos de selección*

Dispositivos utilizados	%
Entrevista personal	28,6
Análisis del CV	28,0
Pruebas psicológicas y aptitudinales	22,8
Pruebas prácticas	15,0
cartas de recomendación	2,2
todos los mecanismos	3,4

* Porcentajes elaborados sobre el total de 535 menciones

Las consultoras entrevistadas (cuadro 6) utilizan diversos dispositivos para la selección de postulantes. La entrevista personal y el análisis del curriculum vitae son los instrumentos más empleados. Le siguen en importancia las pruebas psicológicas y aptitudinales, las pruebas prácticas y en menor proporción las cartas de recomendación.

b) Entrevista

De todos los dispositivos de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista continúa siendo la que se utiliza con mayor frecuencia (Robins, S. 1996).

Es la herramienta por excelencia en la selección de personal y uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no del candidato con el puesto.

En la entrevista se realiza un chequeo directo de la información por medio del cual se evalúa la presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial sobre el postulante. Se trata de un proceso que transcurre en el tiempo y en cuya organización entran en juego el manejo del tiempo, el espacio y las responsabilidades.

Esta instancia define la coincidencia entre las características del perfil buscado con el carácter y el estilo que el postulante ha mostrado. Ofrece información de carácter manifiesto y puntos de apoyo para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego pueden ser corroboradas y/o cotejadas con un abordaje más profundo como el que brinda la evaluación psicológica.

Recuadro 2. La entrevista

Es el dispositivo de selección más utilizado. En la entrevista se espera que los entrevistadores estén familiarizados con el análisis del puesto; que analicen la información que aparece en la solicitud; y que realicen preguntas cuyas respuestas puedan agregar información a la solicitud.

Se le reconoce gran peso dado que no sólo es utilizada ampliamente, sino que sus resultados tienden a influir de manera excesiva sobre la decisión de la selección. Es evidente que las entrevistas son más valiosas para evaluar la inteligencia, nivel de motivación y habilidades interpersonales del solicitante.

Cuando estas cualidades se relacionan con el desempeño en el puesto, la validez de la entrevista como un dispositivo de selección aumenta. Por ejemplo, estas cualidades han mostrado su relevancia para el desempeño de puestos de administración superior.

Fuente: elaborado en base a Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. 1996

Si bien es frecuente que se realice una contratación recurriendo a las entrevistas, algunos autores (Robins, S. 1996; Dessler, G. 1978; Chiavenato, I. 1998) destacan que los entrevistadores frecuentemente formulan juicios perceptuales equivocados y que el consenso entre quienes califican suele ser pobre, ya que varios entrevistadores realizan distintas apreciaciones sobre un mismo candidato y llegan a distintas conclusiones respecto del mismo.

Por lo general, los entrevistadores recogen impresiones iniciales que rápidamente se afianzan¹⁵ y tienen un peso mayor que la información posterior. Un "buen solicitante" tal vez se caracterice más por la ausencia de rasgos desfavorables que por la presencia de rasgos favorables. Si una entrevista de empleo es un elemento importante en la decisión de contratación, es necesario reconocer que los factores perceptuales influyen en aquellos que son contratados y, finalmente, en la calidad de la fuerza de trabajo de una organización.

Las entrevistas que se centran en las necesidades del puesto y en las capacidades y habilidades reales del candidato proporcionarán a los entrevistadores más información y mejores previsiones con respecto al desempeño.

¹⁵ Dado que si se expone información negativa al principio de la entrevista, ella tiende a poseer mayor peso que si surge posteriormente. Los estudios indican que la mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista (Stoner, J., Freeman R., 1992.)

La situación de entrevista puede resultar poco confiable a causa de los objetivos tan dispares del entrevistador y del entrevistado. Se ha destacado que en muchos casos las entrevistas pueden dar lugar a decisiones poco satisfactorias de empleo¹⁶. El empleador quiere presentar la organización como un buen lugar para trabajar y en consecuencia, puede ponderar las ventajas de ella. El candidato quiere ser contratado y puede exagerar sus cualidades.

Algunas organizaciones han intentado reducir este problema mediante la entrevista realista de trabajo, en la cual los candidatos tienen un contacto directo con los aspectos positivos y negativos del puesto, y el uso de entrevistas estructuradas y enfocadas, a fin de obtener un cuadro más preciso del posible desempeño de cada entrevistado. En cuanto a la organización de la entrevista de selección, cabe destacar que en general comienza con una preparación, seguida por la apertura, un período de preguntas y discusión y una conclusión.

En la instancia de preparación, antes de reunirse con el solicitante, se revisa su solicitud y curriculum vitae, junto con la descripción y la particularidad del puesto para el que el candidato es entrevistado. Se estructura luego la agenda para la entrevista utilizando preguntas estandarizadas y preparando un grupo de preguntas específicas.

En la fase de apertura, a fin de disipar la tensión y nerviosismo del entrevistado y con la finalidad de obtener elementos de juicio válidos sobre la forma como realmente es el candidato, el entrevistador comienza con algunas preguntas o afirmaciones sencillas que permiten iniciar una breve presentación. Las preguntas escritas por el selector durante la etapa de preparación, equivalen a un esquema general que le permite orientarse, asegurándose que existe una buena cobertura de los aspectos a indagar.

Habitualmente deben surgir preguntas adicionales de las respuestas a los interrogantes estandarizados y preguntas de seguimiento que

¹⁶ Al respecto, Richard Nerhrbass (citado por Stoner, J., Freeman R., 1992) indica como defectos comunes que pueden aportar información falsa sobre el solicitante, en primer lugar el desequilibrio de poder en las circunstancias de la entrevista dada la experiencia del entrevistador, a la que se agrega su espontaneidad frente a la escasa experiencia del entrevistado en una situación en la que el trabajo representa un medio de subsistencia, una carrera y una parte importante de su autoimagen y en segundo término la proyección de una conducta "falsa" adoptada por el candidato en los casos que se siente obligado a proyectar una imagen que a su juicio será aceptable para el entrevistador y la formulación de preguntas por parte de los entrevistadores que no tienen una respuesta útil para los fines del trabajo; las que inducen a dar respuestas artificiales o sesgadas.

fluyen de manera natural de las respuestas que se han dado. Estas últimas indagan con mayor profundidad en lo que responde el solicitante. En todos los casos se trata de reelaborar sus respuestas cuando son superficiales o inadecuadas.

Una vez finalizado el período de preguntas y discusión, se está en condiciones de concluir la entrevista, luego de lo cual se informa al postulante cuándo puede esperar tener una respuesta y cuál es la modalidad de la devolución.

c) Evaluación técnica

Otra instancia utilizada en el proceso de selección es la prueba de conocimientos (ver recuadro 3), que consiste en detectar las habilidades y destrezas requeridas para una posición.

Como dispositivo de selección en las consultoras entrevistadas, las pruebas prácticas ocupan el cuarto lugar, luego de la entrevista personal, el análisis del curriculum vitae y las pruebas aptitudinales (ver cuadro 5).

La evaluación técnica puede adoptar la forma de una prueba objetiva, de elección múltiple, de problemas para resolver, de preguntas variadas que abarcan diferentes temas, de una charla de intercambio profesional con un especialista o de pruebas de simulación de desempeño (ver recuadro 4). La prueba determina si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.

Cuando se trata de apreciar las ventajas de un programa de exámenes se destaca que mejoran la exactitud para seleccionar empleados. Si existen variaciones entre los individuos en cuanto a las aptitudes, inteligencia, motivación, intereses y metas y estas diferencias pueden medirse y relacionarse con el éxito en el trabajo, las calificaciones de los exámenes se consideran aptas para pronosticar el rendimiento.

Por otra parte se estima que son un medio objetivo para evaluar, ya que los solicitantes contestan las mismas preguntas en condiciones equiparables de un examen, de manera que la calificación de uno puede compararse con las del resto y finalmente se considera que al brindar información sobre las necesidades actuales de los empleados reflejan objetivamente diversas necesidades.

Recuadro 3. Pruebas escritas

Las pruebas específicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad. Estuvieron muy difundidas como dispositivos de selección, aunque su uso en general ha declinado desde fines de la década del sesenta. La razón es que dichas pruebas frecuentemente han sido calificadas como discriminatorias, y muchas organizaciones no han validado o no pueden validarlas como relacionadas con el puesto.

Diferentes estudios han demostrado que las pruebas de habilidad intelectual, habilidad espacial y mecánica, precisión perceptual y habilidad motriz son predictores moderadamente válidos para muchos puestos operativos semicalificados y no calificados en las organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son predictores buenos para los puestos de supervisión aunque se considera que es responsabilidad de la administración demostrar que cualquier prueba utilizada está relacionada con el puesto. Dado que las características que se vinculan con muchas de estas pruebas están bastante alejadas del desempeño real del puesto en sí, a menudo ha sido difícil la obtención de coeficientes de alta validez y como resultado el uso de las pruebas tradicionales por escrito ha sido decreciente.

Como excepción se destaca el interés reciente en las pruebas de integridad, que miden factores como confiabilidad, minuciosidad, responsabilidad y honradez. En este caso existen evidencias que muestran su validez para predecir las calificaciones de supervisión en el desempeño de los puestos y el comportamiento poco productivo del empleado en el puesto. La elaboración de un examen adecuado es costosa, lleva mucho tiempo y debe estar realizada por expertos.

Fuente: elaborado en base a Robins, S. 1996

No obstante estas ventajas, los exámenes han sido muy cuestionados en los últimos años y diferentes estudios discuten su capacidad predictiva: pueden revelar lo que la gente es capaz de hacer, pero no lo que hará. No permiten evaluar por completo todos los aspectos de una persona y no son sustitutos del buen juicio de un examinador. Finalmente, en algunos casos, se considera que discriminan a las minorías.

El resultado de los exámenes proporciona información útil, pero no brinda una imagen completa de lo bien que puede desempeñarse una persona.

Recuadro 4. Pruebas de simulación de desempeño

La lógica de las pruebas de simulación de desempeño consiste en que permiten al postulante que desarrolle las actividades propias de un puesto de trabajo, con la finalidad de determinar si puede ocuparlo con éxito.

Estas pruebas han aumentado significativamente en popularidad en las últimas dos décadas y el interés por ellas radica en que se basan en datos de análisis del puesto y, por tanto, deben satisfacer más fácilmente el requisito de relación con el puesto que las pruebas por escrito. Las pruebas de simulación del desempeño se establecen a partir de comportamientos reales en el puesto, en lugar de sustitutos, tal como serían las pruebas por escrito.

Las dos pruebas de simulación de desempeño más conocidas son el muestreo del trabajo, modalidad más apropiada para puestos rutinarios y los centros de evaluación para la selección de personal destinado a ocupar los puestos de nivel gerencial.

En general los estudios revelan que las muestras de trabajo tienen una validez superior a las pruebas escritas de personalidad y aptitudes.

Fuente: elaborado en base a Robins, S. 1996

d) Evaluación psicológica

La evaluación psicológica es una descripción acerca del candidato que contiene los rasgos más valiosos y útiles para la posición a cubrir, aunque también incluye otro tipo de rasgos de personalidad y constituye una labor creativa por parte del evaluador. Para el postulante no es una elección voluntaria, sino un requisito para conseguir un trabajo.

En este caso, el psicólogo cuenta con un recurso técnico que lo diferencia de otros profesionales que se dedican a la tarea de selección de personal, ya que maneja técnicas proyectivas, tests objetivos y pruebas psicotécnicas sobre cuya base se obtiene información profunda, que a veces confirma lo observado en la conducta manifiesta y otras veces permite indagar sobre aspectos no manifiestos. Toda información recogida resulta necesaria y complementaria.

Contar con herramientas (batería de pruebas) y poder administrarlas contribuye a mantener la distancia instrumental necesaria que se requiere en el momento de decidir cuál es el grado de aproximación que cada candidato presenta en relación con el perfil buscado.

Un psicólogo está en condiciones de percibir y entender la conducta humana y en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos. (Richino, S. 1996).

En la encuesta realizada a las consultoras, la evaluación psicológica se menciona en tercer lugar entre las herramientas que se utilizan (ver cuadro 5).

El resultado que arroja una prueba es un dato que requiere ser considerado a la luz de un conjunto de información contextual, de la entrevista y de la historia del postulante (Richino, S. 1996) dado que el informe final, a partir de un enfoque clásico basado sólo en el resultado que proporcionan las pruebas, puede diferir notoriamente del elaborado a partir de una visión integral que incluye otros elementos de juicio.

e) Control médico

Habitualmente, se suele incluir el examen médico, aunque en algunos casos este se realiza después que el nuevo empleado comienza a trabajar.

El análisis puede ser utilizado para determinar si el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición y para descubrir alguna limitación médica que debe tenerse en cuenta. También sirve para establecer un registro y base de la salud del aspirante con fines de reclamos futuros de indemnización o seguro (Dessler, G. 1978).

Al identificar problemas de salud, el examen puede ser una herramienta para reducir el ausentismo y los accidentes y, también para detectar enfermedades transmisibles que pudieran ser desconocidas por el aspirante.

f) Elaboración del ranking

En principio, seleccionar consiste en detectar rasgos de conducta acordes con un perfil, a través de técnicas, que son los recursos

profesionales en los que el selector se basa para poder detectar adecuadamente la información relevante.

El análisis y la comparación de los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información utilizadas, permite ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado, ponderados en una escala que posibilita apreciar diversos grados (Richino, S. 1996).

Si bien usualmente es deseable presentar entre dos y tres candidatos, el ritmo y la escasez de recursos con los que habitualmente se trabaja debido al nivel de especialización y/o profesionalidad requerido no permiten llegar al final del proceso con muchos candidatos.

Evaluar requiere analizar y ponderar de qué manera inciden determinadas características personales en el desempeño cotidiano. La elección final la realiza la empresa. La lista de los candidatos es precedida por el currículum y el informe psicológico de cada uno. Cuando se trata de un conjunto de personas se presenta un ranking en función de los rasgos del perfil considerado.

g) *Presentación de resultados*

Una vez que ha sido completado el proceso de selección, el evaluador cuenta con suficiente información, que una vez procesada da lugar a dos tipos diferentes de comunicaciones destinadas a las partes interesadas: el demandante y el postulante, vistos como interlocutores distintos cuyas necesidades e inquietudes difieren. La devolución de la evaluación psicológica implica una información profesional al candidato y un nivel de restitución institucional a la empresa solicitante.

El informe para el cliente es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. El informe registra el nivel de rendimiento intelectual actual, el nivel potencial y es confidencial ya que trata de un tema tan delicado como el de las razones por las cuales una persona es propuesta o no para el destino que pretende, por lo tanto debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión y el propio interesado. Acompañar el informe con la nómina de las técnicas utilizadas es una forma de jerarquizar la tarea.

En general el evaluador asume un rol activo y el postulante presta atención dado que los papeles se invierten. Las expectativas

habituales del postulante se refieren al motivo de la evaluación: le interesa saber si ha sido aprobado. Otros se interesan por escuchar la opinión profesional, porque la mayoría de los postulantes son personas que no han hecho e incluso no harían una consulta psicológica y experimentan la curiosidad de saber qué es lo que piensa y detecta el profesional.

Se presenta una opinión profesional acerca de su persona en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que pueden manejar hoy y el potencial al que podría acceder, entre otros, si existiesen ciertas condiciones, las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen.

Si bien el postulante que participa en un proceso de evaluación psicológica no busca un diagnóstico, la opinión del evaluador es un dato que no carece de importancia para él. Le ofrece la posibilidad de participar activamente en la opinión que el evaluador se está formando a través de sus respuestas.

La devolución ofrece al evaluado una nueva forma de verse, pensarse, sentirse, proponiéndole de esta manera una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido, no querido o idealizado.

La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato más allá de la decisión que adopte la empresa en relación con su postulación.

La presentación de la evaluación se realiza mediante una grilla detallada en la que se pueden analizar las conductas descritas en cada una de las competencias y los grados en los que se desglosan. La mayor parte de las compañías introduce una variedad de evaluaciones (entrevistas, pruebas específicas, tests e incluso, centros de evaluación o "assessment centers") con el fin de asegurar la objetividad de los resultados.

h) Seguimiento

En general se pueden distinguir dos tipos de seguimiento:

- el que realizan las grandes empresas internamente, a través del departamento de recursos humanos, por estar interesadas en administrar sus recursos y evaluar la adecuación de las

personas a sus puestos, así como también la calidad de los servicios que se contratan,

- el que realiza el selector que condujo la búsqueda.

En algunos casos el seguimiento realizado por el selector externo puede ser paralelo al que realiza la empresa internamente y puede producir una evaluación orientada tanto al postulante incorporado como a la empresa.

Del total de consultoras relevadas, un 84% realiza el seguimiento de los postulantes (Cuadro 7).

Cuadro 7. Seguimiento de los postulantes

Porcentaje de seguimiento	Número de consultoras
Hasta un 15%	5
16 a 45%	11
46 a 75%	21
76 a 95%	25
100%	87

El seguimiento está basado en entrevistas regulares y periódicas que la consultora mantiene con la empresa y con el postulante. Se trata de considerar en esta instancia, en qué medida las posibilidades detectadas en el postulante han resultado de ayuda para la decisión adoptada, contribuyendo a satisfacer la demanda de ambas partes.

Las entrevistas de seguimiento completan el proceso de aprendizaje (asimilación y acomodación) que la nueva experiencia laboral propone.

Cuadro 8. Actualización de datos sobre los postulantes

Frecuencia	% de consultoras
Entre 1 y 3 meses	19,8
Entre 4 y 6 meses	27,5
Entre 7 y 12 meses	36,3
Más de 12 meses	16,4

Finalmente, la actualización de la información sobre los postulantes incorporados a la base de datos de las consultoras se realiza en el 63,8% de los casos. La frecuencia con que se presenta esta actividad se indica en el cuadro 8.

Conclusiones

La tendencia actual en materia de recursos humanos concibe a la persona y no al puesto de trabajo como unidad organizativa, por lo que las evaluaciones se realizan en función de sus conocimientos y tomando en cuenta particularmente sus habilidades y sus actitudes.

Esta gestión por competencias se presenta como una práctica importante cuando se trata de optimizar el valor del capital humano en las organizaciones. Su principal aporte reside en que ayuda a administrar de forma más eficaz el desempeño, facilitando además la compatibilidad de los profesionales con la estrategia de negocio, mejorando el desarrollo de carreras y orientando la inversión en formación.

El reclutamiento y la selección de personal conforman dos fases de un mismo proceso: el primero tiene como objetivo específico suministrar la materia prima -los postulantes- para la selección, mientras que la última consiste en escoger a los candidatos más adecuados entre aquellos reclutados para ocupar cargos vacantes, tratando de mantener o incrementar la eficiencia o rendimiento del personal.

Para desarrollar este proceso, las empresas recurren en general a las consultoras especializadas en recursos humanos, tanto para obtener resultados, innovando nuevos sistemas y procedimientos y ayudando a resolver problemas, como para agregar valor a los procesos de personas ejecutivas dentro de las organizaciones, por medio de su experiencia y sus prácticas.

Las consultoras cuyo funcionamiento se caracteriza en el estudio, tienen como objeto principal el desarrollo de procesos de búsqueda y selección laboral. En el conjunto de organizaciones, que se incluye en la denominada consultoría en recursos humanos, se identifican regularmente los servicios de reclutamiento y selección convencionales y los servicios de búsquedas especializadas.

Entre otros servicios que brindan se destacan los de capacitación y evaluación y en menor grado las evaluaciones preocupacionales, estudios ambientales, marketing personal, orientación profesional, marketing, telemarketing, y asesoramiento a candidatos.

La heterogeneidad propia de estas consultoras ha sido puesta en evidencia al describir los rasgos que las caracterizan y diferencian. La diversidad en cuanto al tamaño, antigüedad y especialización de

su personal, así como la naturaleza de los vínculos que establecen con las empresas demandantes de empleo y la multiplicidad de los dispositivos que utilizan, ponen de manifiesto el conjunto de herramientas que ofrecen a las empresas y a los postulantes para el ingreso, la permanencia o la reinserción en un mercado laboral cada vez más dinámico.

REFERENCIAS

- Alles, M. A., 1997. *Mitos y verdades en la búsqueda laboral*. Granica, Buenos Aires.
- Alles, M. A., 1998. *Empleo. El proceso de selección*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Chiavenato, I, 1980. *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill. Colombia. 5ª edición.
- De Ansorena Cao, A, 1996. *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Paidós Empresa, 41 Barcelona.
- Dessler, G, 1978. *Administración de personal*, Prentice Hall. México. 6ª edición.
- Gibson, J, Ivancevich, J. y Donnely J. 1996. *Las Organizaciones*. Irwin, Madrid, 8ª edición.
- Richino, S, 1996. *Selección de personal*, Paidós. Buenos Aires.
- Robins, S, 1996. *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 7ª edición.
- Sánchez, A, 2000. *Del puesto de trabajo a los conocimientos*. Sección empleos. La Nación. Buenos Aires. 30 de enero.
- Stoner, J, y Freeman R. 1992. *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, México S.A., 5ª edición.