

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Aillón, A., Parra, J., y Prado, L.

Universidad de la Sabana
Facultad de Psicología
Chía, Julio de 2008

ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Resumen

En el presente artículo, se abordan dos temas correspondientes al área de recursos humanos: Selección y contratación. La selección consiste en escoger aquellas personas que presentan mayor posibilidad de adaptarse a un cargo que se ofrece con el fin de satisfacer las necesidades de la organización. Y Contratación, la cual se realiza una vez la selección está completa, se hace con el fin de establecer las condiciones y reglas bajo las cuales se realizará el trabajo. Estos temas se exponen desde las diferentes posiciones de diversos autores. Finalmente, se evidencia la manera en que las empresas internacionales realizan estos procesos según las necesidades que el mundo actual demanda.

Palabras clave: Selección, contratación, recursos humanos, selección por competencias, assessment center, empresas internacionales.

Abstract

In this article, two subjects relating to Human Resources will be discussed: Selection and Hiring. Selection is the careful choice of the people who show a greater possibility to adapt in a position, which is offered in order to satisfy the organization requirements. Hiring is made after selection process is completed; it is done with the intention of establishing the conditions and rules under which the position will be performed. This subject will be described by means of the different options of a variety of authors. And, as a final point, the way by which international companies make these processes according to the needs that today's world requires will be shown.

Key Words: Selection, Hiring, Human Resources, assessment center, international Organizations

Introducción

Los recursos humanos constituyen un factor clave en los procesos productivos, en virtud de la problemática que surge a consecuencia del reacomodo o reconversión empresarial, llamado así por muchos autores, que efectúan las organizaciones en un esfuerzo por adaptarse a condiciones cambiantes que retan permanentemente la competitividad de la empresa y su posicionamiento en los mercados locales, nacionales o internacionales. Las presiones externas para la implementación de estos cambios, no sólo abarcan la tecnología, estrategias de producción y el mercadeo, también afectan la calidad, cantidad y conocimientos de los recursos humanos internos, para hacer frente a estos cambios y colocar a la empresa en niveles de competitividad que les permita mantenerse y crecer (Aranguren, 2006).

Dombois y Pries (1998) citados por Aranguren (2006) refieren que en América Latina las empresas establecen nuevas políticas laborales con el objeto de adaptarse a las condiciones actuales, tales como la flexibilización del empleo (contratos a término fijo y despidos), flexibilización del trabajo (integración de tareas, ampliación y disminución de categorías y la supresión de reglas restrictivas de la movilidad) y participación e integración social, para distensionar las relaciones entre la administración o gerencia y los trabajadores. Por flexibilización se entiende la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción, pero esta forma puede tener varios contenidos según las concepciones que estén detrás, y sobre todo de las interacciones entre los actores, instituciones, normas y culturas dentro y fuera del trabajo. (De la Garza, 2003 citado por Aranguren, 2006).

No obstante, los cambios en la gestión de los recursos humanos se han venido produciendo prácticamente desde que el trabajo existe. Cuando se presentan avances tecnológicos o descubrimientos, se produce una ruptura en la forma de producir o hacer las cosas, surgiendo una nueva propuesta que representa un avance en lo producido, bien sea en cuanto a calidad, costos o beneficio para la población. Ello implica para la empresa, en muchos casos, la necesidad de realizar readaptaciones internas y externas para adecuarse a la

tecnología, lo cual modifica a la vez, el perfil de competencias requerido por el trabajador que opera la tecnología, las condiciones de trabajo y empleo, los riesgos implícitos en el proceso productivo. En fin, requiere cambios a nivel de la estructura de la empresa para hacer frente al mercado; cambios en la organización del trabajo con el fin de adecuar el manejo de la tecnología a los requerimientos de producción y cambios en la cualificación y competencias requeridas (Aranguren, 2006).

Es claro que no puede negarse la influencia de la globalización en el trabajo y las relaciones de trabajo, traducido en la pérdida de lo nacional por el mercado mundial, el redimensionamiento de las empresas bajo el enfoque de externalización de sus funciones, menor acceso por parte de los trabajadores a los sistemas de seguridad social, violaciones recurrentes a las regulaciones en materia laboral, disminución de la posibilidad de acciones colectivas a través de sindicatos u otras organizaciones de los trabajadores, entre otras (Aranguren, 2006).

La gestión de recursos humanos se ha venido adaptando a los cambios que requiere la globalización, pues ésta ha servido de ejecutor de las políticas de recursos humanos de las empresas, reconfigurando los procesos de selección y reclutamiento del personal, implementando los contratos de trabajo y estableciendo relaciones de trabajo mucho más flexibles y acordes con las necesidades de producción de la empresa.

La discusión en torno a la gestión de recursos humanos se deriva de un proceso aún más global, conceptualizado por los cambios en la organización del trabajo, el cual ha pasado por muchos procesos. En la actualidad la discusión se centra en la reconversión y transformación empresarial como un todo, en el que radican los principales cambios en materia de organización del trabajo y gestión de recursos humanos, suscrito por la apertura de los mercados, cambios en las reglas de juego en la economía e implantación de nuevos métodos de gestión y organización del trabajo para conseguir la competitividad. Ello dirigió el debate hacia la instauración de círculos de calidad, el trabajo en equipo, la polivalencia y nuevas formas de organización del trabajo, arrojando críticas a la profundización de los procesos de reconversión, por la tendencia de las empresas a subcontratar,

externalizar o tercerizar actividades y la contratación de personal. (Aranguren, 2006).

El área de Recursos Humanos, debe ser asumida desde la comprensión a cerca del ser humano. Como responsable del área, debe velar por cubrir siempre los requerimientos del cliente interno y externo, y crear consciencia en pro de un enfoque social (Alles, 2006).

Como se menciona en párrafos anteriores, las funciones básicas que este debe desempeñar son los procesos de selección y reclutamiento del personal, implementando los contratos de trabajo y estableciendo relaciones de trabajo mucho más flexibles y acordes con las necesidades de producción de la empresa.

La selección de empleados capaces es una de las prioridades de la gerencia. Para tomar decisiones de selección acertadas, los gerentes deben tener la capacidad de evaluar la información confidencial de los candidatos. Esto se ha vuelto cada vez más difícil en los últimos años debido a que la falsedad de los antecedentes es una práctica que ha aumentado considerablemente. (Mondy y Noe, 2005)

Proceso de Selección

Selección, como su nombre lo indica es el proceso de "selección" o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Alles, 2006).

Según Chiavenato (2002), selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Selección es 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 del mercado. Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta del empleo.

Como lo señala Ivancevich (2004), selección es el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. Aunque esta definición destaca la eficacia de la selección, las

decisiones sobre a quien contratar también deben ser eficientes y estar dentro de los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades.

De acuerdo con Alles (2006), es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e, igualmente, su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición de qué se está buscando, por un lado, y cuáles son las reales expectativas de los, participantes, por el otro.

En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo es una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas. Según Mondy y Noe (2005), la *selección* es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. El éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental. Seleccionar a la persona equivocada para cualquier puesto puede costar dinero a la empresa y los riesgos son aún mayores en la asignación de expatriados. Los proyectos globales siempre requieren un cuidado adicional en el manejo de diferentes culturas, políticas y prácticas de negocio.

Para Schein (1982) citado por Alles (2006), la organización es un plan de actividades humanas que 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 primero y posiblemente el mayor problema humano

en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si éste se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada (Alles, 2006).

En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las personas son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos. Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.

Selecciones internacionales y globalización

En el contexto del siglo XXI las búsquedas de personas suelen no tener una clara identificación geográfica, en especial las de nivel ejecutivo. Por consiguiente, esto debe ser considerado tanto en la definición del perfil como en la planificación. En países con una geografía extensa, como Argentina, los traslados de una provincia a otra pueden ser de una distancia similar a la que se recorre al trasladarse de un país a otro en otras regiones, y lo mismo sucede con relación a las diferencias culturales entre una plaza y otra. Todo esto debe ser considerado (Alles, 2006).

Las búsquedas de altos ejecutivos

De acuerdo con Alles (2006), la selección de altos ejecutivos se realiza, en ocasiones, sin considerar la nacionalidad del candidato. No obstante, siempre se considera algún marco de referencia geográfico. Aunque la organización esté dispuesta a pagar el mayor costo por una contratación ejecutiva, como por ejemplo repatriar a un candidato, es más difícil que esté dispuesta a asumir el costo de cooptar a una persona que, además, no conoce de modo alguno la cultura

del país. Deberían existir razones poderosas para que una organización se disponga a pagar el costo adicional y a correr con los riesgos extraordinarios de reclutar a una persona de un país extranjero, en vez de contratar a un ciudadano de su propio país.

En este punto, se hace referencia al tema de costos, no al hecho de plantear una política acerca de no contratar extranjeros como un modo de discriminar a las personas.

Existen diversas razones para realizar una búsqueda de ejecutivos a nivel internacional:

- Oferta y demanda
- Capacidad. Los ejecutivos que son capaces de "dar vuelta" una compañía y producir mejoras importantes en sus resultados pueden cruzar las fronteras con mucha mayor facilidad que las personas de menor categoría.
- Equipos de nacionalidades mixtas.
- Conocimientos técnicos poco comunes.
- Altos ejecutivos de gran rendimiento.
- Personas con dominio de lenguas extranjeras.

Dificultades

El número de empresas de búsqueda de personal que actúan en el terreno internacional es notablemente inferior al número de las que actúan a un nivel exclusivamente local o doméstico. La coordinación de operaciones a nivel mundial exige recursos con los que usualmente sólo cuentan las grandes consultoras.

Hablando específicamente de las firmas consultoras en selección de ejecutivos, Alles (2006) afirma que tienen otro problema: el control de calidad, tema que se agudiza en los países más alejados de sus casas matrices. Las búsquedas a través de las redes internacionales son más largas y cuestan más, y los peligros que representan son mayores. En ocasiones ofrecen posiciones inapropiadas a un candidato que luego fracasa en el puesto. La práctica de head hunting debe ser realizada bajo muy estrictos valores éticos. Cuando la actividad profesional enfrenta al consultor con un cliente con problemas económicos,

climas laborales difíciles u otra situación con algún grado de problemática, se debe trabajar con el cliente, ayudarlo, pero no a costa de engañar a un posible candidato. Para ello, un comportamiento deseable por parte del consultor será informar acerca de la situación. Muchos candidatos estarán dispuestos a correr un riesgo, pero nunca deben ser engañados.

Como lo señala Munich (2005), la elección de los empleados de acuerdo con los requerimientos de la organización se hace mediante el proceso de selección personal. El proceso de selección de personal para que sea válido y objetivo debe sustentarse en el análisis del puesto que servirá como guía de todo el proceso de selección y en una serie de etapas y técnicas; de lo contrario si se realiza de manera empírica con base en “corazonadas” o recomendaciones puede seleccionarse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido por la organización lo que originaría consecuencias que van desde baja productividad, altos costos, hasta otros más graves e irreversibles.

El proceso de selección propuesto por Martha Alles

El proceso de selección que se expondrá a continuación, es la metodología propuesta por la autora del libro Selección por Competencias, Martha Alles



Figura 1. Pasos del proceso de selección.

Nota. Adaptada de “Selección por competencias.” por M, Alles, 2006.

Cada organización en particular maneja determinadas normas internas, explícitas o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso de selección. Por ejemplo, recurrir sólo a fuentes internas de reclutamiento, transferir el proceso a una consultora externa, etcétera.

Lo importante es, más allá de las particularidades de cada organización, que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos (Alles, 2006).

La implementación de técnicas permite, en cierta forma, aproximarnos al hecho objetivo. El soporte básico para dicha aproximación es la entrevista, que no necesariamente deberá ser una sola durante el proceso de selección; ello dependerá de la búsqueda en particular, de los interrogantes que surjan y de la posibilidad de implementar una nueva ronda de entrevistas, incluso con otros sectores de la organización que puedan brindar una perspectiva diferente (Alles, 2006).

Planificar en selección

Significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos teniendo en cuenta los siguientes pasos

- Definición del perfil.
- Identificación de los distintos "camino de búsqueda" o fuentes de reclutamiento.
- Instancias de evaluación en la etapa de preselección.
- Entrevistas: cuántas y de qué tipo.
- Evaluaciones: cuántas, cuáles.
- Presentación de finalistas.

Al momento de planificar una búsqueda o un conjunto de ellas se debe tener en cuenta que disminuirá el riesgo si se aumentan los pasos para la selección, pero cada etapa que se incorpore significará tiempo y costos; por lo tanto, los pasos deberán ser los que permitan al cliente interno tomar una buena decisión (y al especialista en Recursos Humanos dar un buen asesoramiento), y no demasiados, de modo que la selección no sea muy lenta y por ende muy costosa (Alles, 2006).

Veinte pasos para un proceso de selección

Según De Ansorena (1996) citado por Alles (2006), el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados.

En este difícil equilibrio entre no hacer un proceso extremadamente largo que agote a las partes involucradas y omitir un paso relevante estará el arte de la gestión de Recursos Humanos. Una clave es no tener esquemas rígidos y saber cuándo es necesario flexibilizar alguna etapa en pos de un resultado positivo (Alles, 2006).

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento y finaliza con el proceso de admisión del candidato. Allí comienza la etapa de inducción.

A continuación se presentan los pasos para realizar un proceso de selección, como se mencionó anteriormente, es necesario saber cuando flexibilizar alguna etapa dependiendo del cargo, apuntando siempre a obtener buenos resultados (Alles, 2006).

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.
2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente Interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.
5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede implementar job posting o autopostulación.

7. Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras).

8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet. Esto con el objetivo de descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos.

10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen; preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y Assessment (ACM).

12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

14. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

19. Proceso de admisión.

20. Inducción.

Pasos del proceso de selección a cargo del área de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta los veinte pasos presentados anteriormente, la gráfica muestra en color sombreado, cuáles de ellos están a cargo del área de Recursos Humanos o Capital Humano; en ciertas circunstancias, algunos de estos pasos pueden realizarlos en forma conjunta el cliente interno y el área de Recursos Humanos (Alles, 2006).

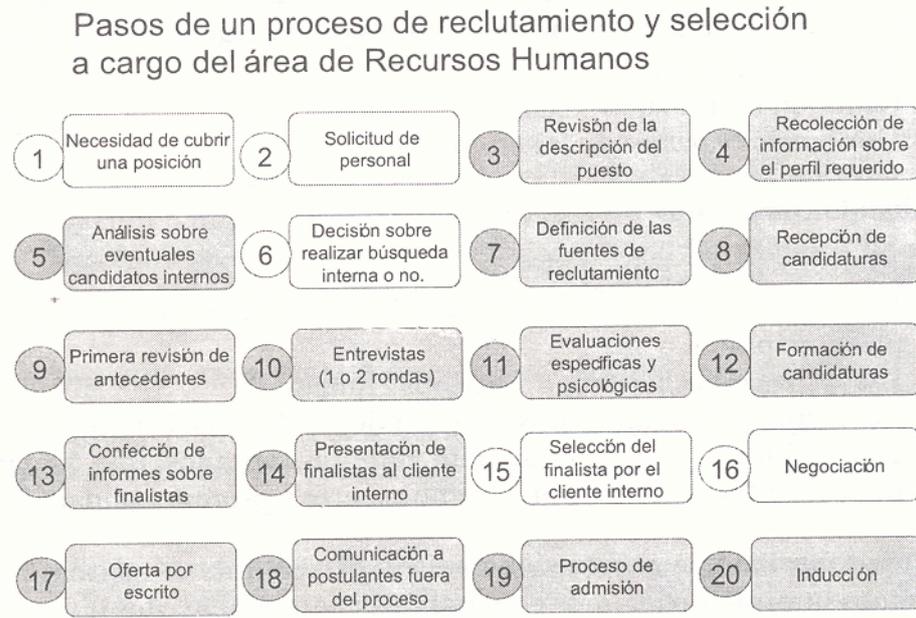


Figura 2 .Pasos para un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de recursos humanos

Nota. Adaptada de “Selección por competencias.” por M, Alles, 2006.

Los pasos 1,2 Y 15 son, sin duda, responsabilidad del cliente interno. Sobre el 16 se deberá fijar una política. En otros pasos, como el número 6, la decisión será tomada por el cliente interno con información suministrada por el responsable de Recursos Humanos. En ciertas organizaciones, el paso 7, de características eminentemente técnicas (la capacidad de determinar cuál es la fuente de reclutamiento más adecuada es, en general, propia del especialista en Recursos Humanos), puede requerir un reparto de responsabilidades, ya que, por ejemplo, la decisión de publicar un anuncio o no puede estar en manos del cliente interno si el costo del anuncio será asignado a su sector. Como se puede apreciar, no hay una división neta de funciones; por lo cual esta atribución de responsabilidades se presenta sólo como guía (Alles, 2006).

Hay que tener en cuenta que un buen proceso de selección permite

- No contratar a la persona equivocada.
- No tener que procesar muchas respuestas irrelevantes provenientes de las distintas fuentes seleccionadas. (Por ejemplo, uno de

los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios y ellos, cuando no están bien confeccionados, constituyen con frecuencia una fuente de “respuestas irrelevantes”.

La relación entre la organización y las personas eventuales interesados en la o las vacantes a cubrir, pasa por distintas etapas que se podrían sintetizar en cuatro: atracción, preselección, selección y decisión.

Atracción

Como su nombre lo indica, es la etapa de convocar o atraer postulaciones. La atracción tiene como propósito mostrar lo más interesante que la posición a cubrir ofrece a los futuros aspirantes, siempre dentro de la ética, es decir, sin faltar a la verdad. Cuando estas fuentes se utilicen adecuadamente la atracción será tanto en número como en calidad (Alles, 2006).

Preselección o primera selección

La "preselección" o primera selección, comprende desde la lectura de currículum u hojas de vida, la aplicación de filtros en bases digitales, hasta las primeras entrevistas o aplicación de exámenes.

En la etapa, la preocupación fundamental será separar, es decir, dejar fuera del proceso a todos aquellos que no respondan al perfil requerido. Las técnicas que se usen deberán ser precisas, para no dejar fuera casos de interés, y, al mismo tiempo, considerar los distintos intereses de las partes actuantes (postulantes y selector).

La verdadera selección se hará en ese momento que a través de la entrevista en especial de la entrevista por competencias se detectará cuáles de aquellas personas que en primera instancia cubren el perfil son las que tienen las competencias requeridas y otras características personales para alcanzar un desempeño exitoso o superior

Por último, la decisión sobre la persona más adecuada se realiza con la participación del cliente interno. Es este el que decide quién será el nuevo colaborador. Según el nivel de la posición a cubrir es posible que participen otros niveles, desde el jefe del jefe hasta diferentes reportes funcionales con los cuales deba trabajar el nuevo colaborado (Alles, 2006).

En la etapa de preselección se realizan acciones tales como entrevistas cortas o exámenes sobre conocimientos, tendientes a separar tempranamente aquellas postulaciones que no respondan al perfil requerido. Una vez que el selector se ha asegurado que los participantes reúnen los requisitos de tipo objetivo del puesto se realiza la verdadera selección, donde el énfasis está puesto en el análisis de la persona, sus competencias conductuales que podrían llevarla a un desempeño superior al estándar, el perfil motivacional y otros aspectos de la personalidad del postulante. Ambos ingredientes, competencias y motivación, serán los factores determinantes para predecir un comportamiento futuro exitoso del nuevo colaborador.

En el esquema Propuesto, los conocimientos se evaluarán siempre que sea posible en la etapa de preselección, y los comportamientos en la de selección, a través de las distintas herramientas existentes a tal efecto: la entrevista por competencias, la entrevista BEI, y el ACM (Assessment Center Method).

Primera revisión de antecedentes

En las búsquedas a partir de currículum, es el primer paso, antes de la o las entrevistas, es la lectura del mismo y su comparación con el perfil requerido.

Recepción y calificaciones iniciales

En las consultoras o en las oficinas de Recursos Humanos hay, por lo general, una persona encargada de la recepción de postulaciones. Cuando se publica un anuncio se deberá tener en cuenta que se recibirán postulaciones por el anuncio y otras, denominadas espontáneas, de personas para las que, justamente, la publicación de ese anuncio, aunque no era para ellas, les sirvió de disparador y las motivó a hacer una presentación (Alles, 2006).

Evaluaciones en la etapa de preselección

Las evaluaciones de conocimientos pueden aplicarse en diferentes momentos de un proceso de selección. Siempre que sea posible, se sugiere aplicar instancias de evaluación de conocimientos de manera temprana, es decir, lo más al inicio del proceso que se estime factible según el tipo de posición a cubrir.

Luego de haber identificado a aquellos postulantes que poseyendo a priori los requisitos excluyentes, ingresarán a nuevas etapas del proceso, se sugiere

aplicar algunas de las siguientes herramientas para completar la preselección (Alles, 2006).

Test o exámenes por Internet.

Alles menciona que se pueden aplicar desde test psicológicos hasta pruebas de conocimientos y cuestionarios de variados formatos. El propósito es explorar más profundamente sobre sus conocimientos y experiencias laborales previas. No reemplazan a la entrevista de selección en ningún caso.

Cuestionarios de preentrevista

Esta variante de cuestionario no se administra por Internet aunque su filosofía es similar a la expuesta en el punto anterior. Se diseñan cuestionarios que son enviados por correo electrónico a aquellos postulantes que a priori, luego de la lectura de su currículum vital se considera que reúnen los requisitos buscados. Los ítems a indagar son diversos; por ejemplo, años de experiencia en un determinado puesto, dimensiones del mismo como, por ejemplo, cantidad de personas a cargo o niveles de responsabilidad; si aplicó en la práctica y dónde un determinado conocimiento (normas de algún tipo, un software específico, etc.). Con el cuestionario se complementa información y se obtiene de todos los participantes igual información, lo que facilita su comparación al formularles a todos las mismas preguntas. Se solicita además información referida a, por ejemplo, disponibilidad para comenzar a trabajar y aspectos económicos a evaluar. También pueden hacerse otras preguntas, si fuese pertinente, referidas, por ejemplo, a disponibilidad para un traslado o para realizar viajes frecuentes, según lo que requiera la posición a cubrir (Alles, 2006).

Preentrevistas o entrevistas breves.

Según Alles, bajo un formato de entrevista se diseña un encuentro enfocado a despejar los datos objetivos de la posición a cubrir según lo mencionado en los puntos anteriores. Se utiliza la preselección para dejar en claro la mayor cantidad posible de datos en relación con el puesto a cubrir.

Exámenes de conocimientos.

En todos aquellos casos en que sea factible, por el nivel de la posición a cubrir, será una buena idea tomar exámenes de conocimientos. Por ejemplo, entre profesionales recién graduados, sobre algún tema en relación con los estudios y

los requisitos del puesto. En los casos de empleados de cualquier tipo y según lo requerido, exámenes del grado de uso de utilitarios de computación, exámenes de idioma, etcétera.

En ciertos niveles, en especial los gerenciales, no será posible administrar pruebas de conocimientos. Estos serán evaluados más adelante. En la preselección se pueden incluir preguntas tendientes a determinar el grado y tipo de experiencia en relación con lo requerido (Alles, 2006).

Selección

La siguiente figura muestra la división en las etapas de preselección y selección.

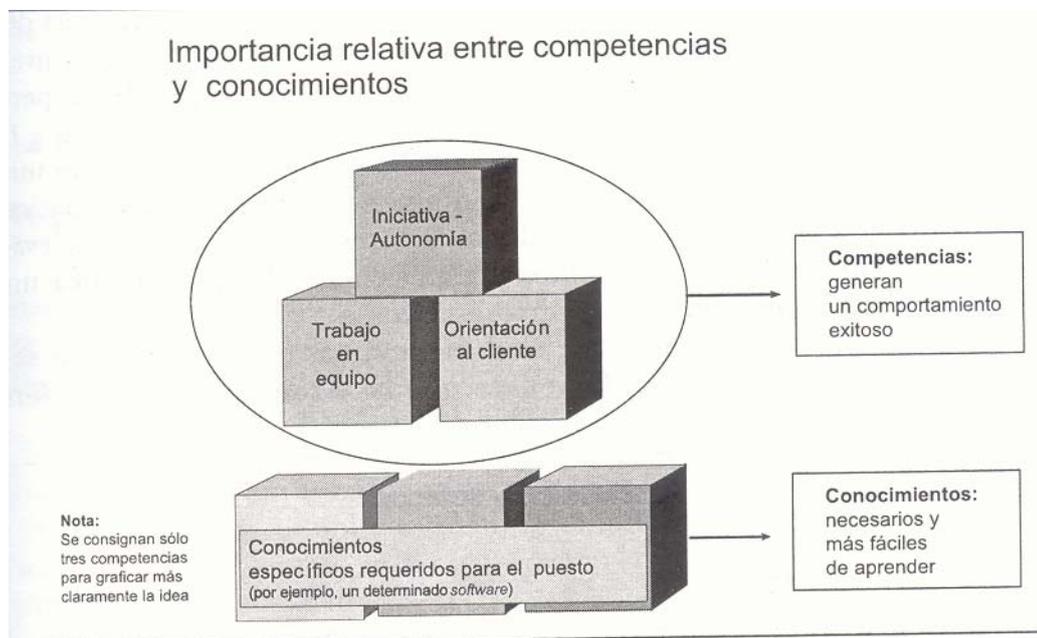


Figura 3. Importancia relativa entre competencias y conocimientos.

Nota. Adaptada de “Selección por competencias.” por M, Alles, 2006.

Como se desprende del gráfico, los conocimientos son imprescindibles sin ellos no sería posible desempeñarse en un puesto de trabajo. El desempeño superior está dado, en todos los casos, por las competencias, las competencias son los aspectos de la persona más difíciles de evaluar, pero son las que generarán el mencionado desempeño superior. Es por esta complejidad en la evaluación que se sugiere, siempre que sea posible, utilizar técnicas que faciliten la temprana separación, en el proceso de selección, de todas aquellas postulaciones que no respondan al perfil requerido (Alles, 2006).

Llegarán a la instancia de entrevistas aquellos postulantes que se encuadren dentro de los requisitos básicos definidos. Tanto a las entrevistas a realizar por los que llevan a cabo el proceso de selección, un consultor y/o especialista/s del área de Selección o Empleos, como las que realiza el cliente interno o el futuro jefe del nuevo colaborador.

La entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista (Alles, 2006).

Durante la situación de entrevista, ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

Una entrevista, como cualquier otra reunión, deberá ser planificada cuidadosamente. A continuación se deberán analizar los candidatos que han surgido de la etapa de preselección como opciones posibles (Alles, 2006).

Cierre de la entrevista

Dar por terminada la entrevista en el momento justo es un arte que se aprende con la experiencia. Antes de finalizarla se sugiere preguntarse si se ha obtenido toda la información necesaria en relación con el perfil. Cuando se utilizan formularios de registro, éstos pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes. Será importante crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido realizada satisfactoriamente; también indicar los próximos pasos del proceso, y comprobar la disponibilidad para próximas entrevistas y corroborar los datos necesarios para localizar al entrevistado (Alles, 2006).

Las entrevistas grupales

Todo lo expuesto hasta aquí se ha referido a la entrevista individual. Las entrevistas grupales, si bien tienen ciertos aspectos en común con las de tipo individual, requieren particularmente entrevistadores muy experimentados, y tienen aplicación sobre todo en procesos de selección masivos; por ejemplo, los que se aplican a jóvenes profesionales. En estos casos la entrevista grupal inicial tiene por objeto informar sobre el programa; pero de manera indirecta se logra una preselección, ya que muchos desisten en esta primera reunión. La evaluación de los candidatos podrá ser también de tipo grupal, pero en una segunda instancia deberá ser individual, mediante la aplicación de Assessment Center y otras pruebas individuales, como exámenes de idioma o entrevistas de selección por competencias (Alles, 2006).

La entrevista por competencias

La evolución del desarrollo de los negocios y su creciente complejidad han enriquecido el concepto más tradicional acerca de qué se requería para cubrir una posición. Hoy, por ejemplo, un contador deberá poseer, además de sus amplios conocimientos técnicos, la competencia Orientación al cliente (interno y externo), entre otras características sobre las cuales no se pensaba hace unos años.

Frente a esta realidad, surge la necesidad de detectar estas "otras capacidades", las competencias conductuales. Dada la importancia de estas competencias y su inclusión en los perfiles, hay que analizar cómo se incorpora su detección al proceso de selección.

La entrevista por competencias, se relaciona con organizaciones que han implementado un modelo de gestión por competencias y, en consecuencia, ya han definido competencias cardinales y específicas.

Utilizar la entrevista por competencias, brinda una forma de trabajo que ofrece mayor información sobre los postulantes a evaluar en un proceso de selección.

Las técnicas sobre cómo preguntar para evaluar competencias requieren, como cualquier otra cosa, práctica; luego se incorporan al esquema habitual de preguntas, desterrando las de carácter hipotético, utilizando en su reemplazo otras del tipo Cuénteme qué ocurrió cuando.

Jolis (1998) citada por Alles (2006), expone ciertas posibilidades en las que se puede caer al trabajar bajo el concepto de competencias. Entre estas afirma que no se debe dar a las competencias un valor absoluto sino relativo, evitando esperar que se transformen en una herramienta milagrosa que mejore, corrija y torne eficientes a las otras herramientas de Recursos Humanos.

La correcta evaluación de las competencias en el proceso de selección tiene un grado de importancia superlativo. En algunos casos, un conocimiento puede ser adquirido en un espacio de tiempo no muy largo. En cambio, las competencias requieren períodos de tiempo extensos para su desarrollo y, en ocasiones, es muy dificultoso. Por ello es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas en el grado indicado (Alles, 2006).

La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso y, en consecuencia, con un costo razonable.

La entrevista por competencias así planteada tiene una ventaja adicional: al ser muy sencilla su administración, puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialista en Recursos Humanos o Capital Humano, quien debe recibir sólo un breve entrenamiento (Alles, 2006).

La denominada estructura estrella (star) para la formulación de preguntas en gestión por competencias

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para la posición. Para lograr este propósito es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, apuntando también a las tareas específicas.

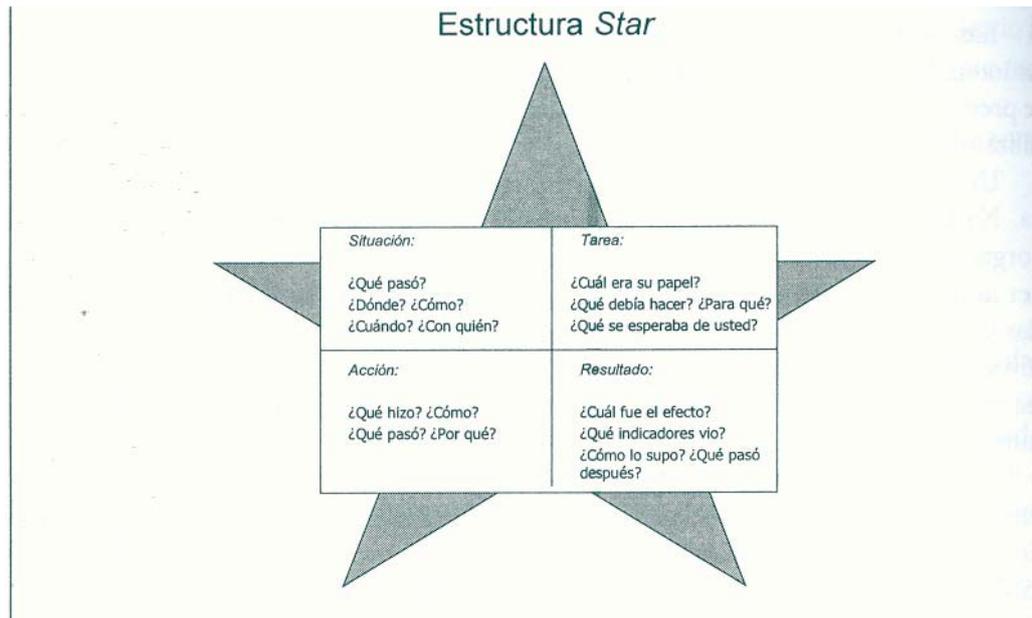


Figura 4. Estructura estrella utilizada para la formulación de preguntas en gestión por competencias.

Nota. Adaptada de “Selección por competencias.” por M, Alles, 2006.

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección; una parte muy importante. La entrevista por competencias es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista de tipo tradicional, se sugiere comenzar con una pregunta abierta. Por lo tanto, trabajar por competencias y, por sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación, en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias. Por ello será muy útil dividir el proceso; hacer la primera selección o preselección despejando parte de los requisitos excluyentes del perfil, y concentrar los esfuerzos en evaluar competencias en la entrevista respectiva en la etapa de selección.

Se podrá destinar una reunión íntegra para entrevistar por competencias o bien incluir preguntas para evaluar competencias en el transcurso de una entrevista más general. Esto dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de convocarlo a más de una reunión, etcétera. (Alles, 2006).

Es importante que se tenga en cuenta cuáles son las competencias a evaluar en cada tipo de cargo. Si la búsqueda la lleva a cabo una consultora, se

podrá trabajar en equipo con el área de Recursos Humanos de la organización y "dividirse" la evaluación de las competencias. Cualquier variante de planificación es posible.

Se debe siempre tener claro que en la entrevista se deben detectar las competencias relevantes para la posición que el postulante aspira a cubrir.

Assessment Center

Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

Consisten por lo general en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda a la persona un paquete de informaciones variadas que debe "gestionar" hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones. Los participantes se enfrentan de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberán resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo (Alles, 2006).

Características

Los assessment son grupales, involucran hasta doce participantes. En alguna ocasión se puede administrar un ejercicio de producción individual y a continuación promover la discusión colectiva de las soluciones que cada persona presenta. O combinar el ejercicio individual con otros que necesariamente se deben resolver de manera grupal.

Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes. En cuanto a la duración se recomienda que no sea más de medio día.

Qué se evalúa en un assessment (ACM)

Se evalúan comportamientos. Si la organización ha definido un modelo de gestión por competencias estos comportamientos serán relacionados con el Diccionario de comportamientos para la asignación de grados o niveles. Si no se ha definido un modelo, de todos modos se podrá realizar la evaluación utilizando diccionarios de tipo estándar.

Cuando se diseña un caso para la realización del assessment, se consideran aspectos relacionados con la posición a cubrir. Sin embargo, no se evalúan conocimientos sino los comportamientos de las personas en el momento de resolver los casos o ejercicios planteados. Como se desprende de la misma definición, se evalúan los comportamientos de los participantes cuando se los enfrenta con la resolución práctica de situaciones reales del entorno del puesto de trabajo (Alles, 2006).

Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el ACM

El evaluador experto deberá analizar las variantes y armar la actividad con los que en cada caso se consideren más adecuados. Algunas de las alternativas más utilizadas son:

- *Juegos de negocios*: simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas. Se utilizan en general para posiciones gerenciales.

- *Discusión en grupos*: el grupo de participantes debe resolver diversas situaciones problemáticas; deben discutir entre ellos y llegar a una solución conjunta y/o individual.

- *Ejercicios de análisis*: se les presentan a los participantes casos para su análisis; por ejemplo, un balance, un cuadro de costos, la situación de una fábrica, etc. Se espera que el grupo identifique una información relevante, la estructure y llegue a una conclusión.

- *Ejercicios de presentación*: se utilizan en especial para evaluar la comunicación y consisten en que cada participante realiza una presentación de sí mismo. Una variante es que los participantes deban presentar un tema en particular para promover la discusión en grupos.

- *In-baskets (bandeja de documentos de entrada)*: consiste en la presentación de una serie de documentaciones en relación con un puesto de trabajo; podrían ser, por ejemplo, reclamos de clientes para su tratamiento por el grupo en evaluación. En este caso el ejercicio puede ser de administración individual dentro del grupo y luego, una vez finalizado, promoverse la discusión grupal acerca de las diferentes soluciones a las cuales arribaron individualmente los participantes.

- *Entrevistas simuladas*: la evaluación consiste en entrevistas simuladas a postulantes, clientes o proveedores planteando alguna situación problemática.

Los trámites de la contratación

El vínculo legal laboral puede presentar diferencias de un país a otro, e incluso dentro de un mismo país pueden presentarse diferencias. Es importante tener en cuenta que es vital conocer al respecto desde el primer momento del proceso. Durante la selección los participantes deben estar informados con claridad sobre el tipo de Posición a la cual se están postulando y cómo serán las condiciones de contratación. No es conveniente que a último momento se le diga a la persona que la posición es “por contrato o a término” y la persona posiblemente piense que tenía un contrato a término indefinido (Alles, 2006).

La claridad en la comunicación deberá ser una premisa a seguir en todo momento. Una característica de la posición a cubrir que a priori sea no favorable, expuesta con claridad y honestidad, pierde en parte su connotación negativa, la cual por el contrario surgirá una experiencia negativa, cuando la persona sienta que de alguna manera fue engañada al no haber sido informada en primera instancia. Esto se debe tener en cuenta tanto en relación a temas salariales, como a las características del puesto tales como lugar de trabajo, horarios, necesidad de trabajar fines de semana etc.

La admisión es la etapa final del proceso de selección de un nuevo integrante de la organización, y es en ella donde se deben cubrir ciertos aspectos formales de la relación que, usualmente, estarán a cargo del área de Administración de Personal. Entre los pasos más frecuentes se pueden mencionar: formulario o ficha de ingreso, pruebas o exámenes adicionales como revisiones médicas, estudios ambientales, y pedidos de antecedentes (bancarios, judiciales, etc). (Alles, 2006).

Puede resultar útil implementar una política uniforme a todos los que ingresan; de este modo no se podrá acusar a la organización de un uso discrecional de las diferentes prácticas usuales en cada país, evitando eventuales problemas futuros.

Dessler (1996) citado por Alles (2006), trata el tema y da razones a favor de que el examen médico se realice antes de la incorporación del candidato. El análisis puede ser utilizado para determinar que el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición y para descubrir si existe alguna limitación médica que deba tenerse en cuenta. El examen, al identificar problemas de salud, puede además reducir el ausentismo y los accidentes, y detectar enfermedades transmisibles que incluso podrían ser desconocidas por el aspirante.

Con frecuencia, en las organizaciones con muchos empleados existen departamentos médicos internos que realizan este tipo de exámenes; otras más pequeñas contratan el servicio de médicos externos (Alles, 2006).

Proceso de Selección propuesto por Mondy, W y Noe Robert

Este proceso comienza comúnmente con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados. A continuación, los solicitantes llenan la solicitud de empleo de la empresa. Después, avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes. El gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico (Mondy y Noe, 2005).

La entrevista preliminar

Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. En esta etapa los entrevistadores hacen algunas preguntas directas. Además de eliminar rápidamente a los solicitantes de empleo poco calificados, una entrevista preliminar puede generar otros beneficios positivos a la empresa. Un entrevistador preparado estará enterado de otros puestos vacantes en la empresa y podrá dirigir al empleado potencial a otro puesto. Este tipo de entrevista no sólo genera buena voluntad hacia la empresa, sino también aumenta al máximo la eficacia del reclutamiento y la selección. Además de las entrevistas personales preliminares, hay otras opciones disponibles (Mondy y Noe, 2005).

Entrevista telefónica

Las organizaciones siempre luchan para mantener bajo los costos de selección. Aunque no hay nada nuevo en el uso de entrevistas telefónicas, los ahorros potenciales en los costos garantizan que sean tomadas en consideración. Obviamente, este método carece de las ventajas del contacto visual. No obstante, el teléfono puede ser la forma más viable económicamente de intercambiar información con solicitantes de sitios lejanos. Además, un empleador puede filtrar un gran número de candidatos por medio de este medio (Mondy y Noe, 2005).

Entrevista video grabada

Una entrevista video grabada es otro método que puede disminuir los costos de selección en algunas situaciones. Las organizaciones pueden recurrir a empresas consultoras que cuentan con entrevistadores disponibles para ayudar con este método. El entrevistador puede videograbar las respuestas del candidato usando un formato de entrevista estructurada diseñado por la empresa contratante. La entrevista videograbada tiene sin duda, desventajas y no reemplaza a las entrevistas personales. Sin embargo, al igual que con las entrevistas telefónicas, si permite que una empresa conduzca una búsqueda más amplia y haya más personas involucradas en el proceso de selección (Mondy y Noe, 2005).

Entrevista de empleo virtual

El portal de entrevista virtual (VIP) graba las respuestas de un entrevistador a preguntas predeterminadas y después distribuye la entrevista a diversas empresas a través de Internet. Una de las desventajas es que se pierde la oportunidad de ajustar las respuestas con base en la retroalimentación del entrevistador. Aunque sigue siendo poco claro qué tan popular se volverá la entrevista virtual, no hay duda de que cada vez más empresas utilizan la tecnología de Internet en sus esfuerzos de reclutamiento y selección (Mondy y Noe, 2005).

Revisión de solicitudes

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. El empleador la evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y usada en

forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial que se presenta en un formato estandarizado. En muchos puestos gerenciales y profesionales no se requieren solicitudes.

Una forma de solicitud contiene comúnmente secciones para el nombre, domicilio, número de teléfono, servicio militar, educación e historia laboral. Las declaraciones previamente impresas que son importantes cuando el solicitante firma el contrato incluyen la certificación de que todo lo que se registro es veraz. Por último, el formato debe contener una declaración en la que el candidato autoriza la revisión de sus antecedentes. No aparecen en la forma preguntas potencialmente discriminatorias que cuestionan sobre factores como el género, la raza, la edad y el número de hijos que viven en casa. Los gerentes de Recursos Humanos comparan la información que se registro en una forma de solicitud con la descripción del puesto para determinar si existe una concordancia potencial entre los requisitos de la empresa y las calificaciones del solicitante (Mondy y Noe, 2005).

Aplicación de pruebas de selección

Al reconocer las desventajas de otras herramientas de selección, un número creciente de empresas ha agregado pruebas de empleo previo a su proceso de contratación. Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. Las pruebas por si solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, porque no son infalibles. Las empresas deben usarlas junto con otras herramientas de selección. El sector público utiliza las pruebas con más frecuencia que el sector privado y las empresas medianas y grandes las utilizan más que las empresas pequeñas. Las organizaciones grandes cuentan con especialistas capacitados para realizar sus programas de evaluación (Mondy y Noe, 2005).

Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas son medios confiables y exactos para predecir el desempeño laboral. El costo de la prueba de empleo es pequeño en comparación con los costos de contratación finales, un

programa exitoso mejorará el resultado final del análisis financiero de una empresa. La explicación principal de la elevada rotación de personal son las decisiones de contratación deficientes. La razón por la que las organizaciones usan pruebas es para identificar las actitudes y las habilidades relacionadas con el trabajo que las entrevistas no pueden reconocer. Constituyen una forma más eficiente de obtener ese tipo de información y pueden dar como resultado la contratación de personas de mejor calidad. Esto ha sido cierto en *Cox Communications*, una empresa de telecomunicaciones en Estados Unidos. Esta empresa ha utilizado pruebas desde 1996 y han demostrado ser una parte eficaz de su proceso de filtración. Al igual que con todos los procedimientos de selección, es importante identificar las funciones básicas de cada empleo y determinar las habilidades necesarias para desempeñarlas. Las pruebas de selección deben estar relacionadas con el empleo y cumplir con los estándares descritos en las *Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal* de la EEOC (Mondy y Noe, 2005).

Problemas potenciales al usar pruebas de selección

El desempeño laboral depende de la capacidad y la motivación de una persona para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un solicitante para desempeñar un trabajo, lo que puede hacer, pero tiene menos éxito para indicar el grado de motivación de la persona para llevarlo a cabo, lo que está dispuesto a hacer. Los empleados más exitosos tienen dos cosas en común: Se identifican con las metas de su empresa y están muy motivados (Mondy y Noe, 2005).

Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a características relacionadas con el desempeño. Estas diferencias, que son medibles, tienen que ver con aptitudes cognitivas, habilidades psicomotoras, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales y personalidad. En otras pruebas que se pueden aplicar están las pruebas de abuso de sustancias prohibidas y las pruebas genéticas (Mondy y Noe, 2005).

Las pruebas de aptitud cognitiva son pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la

capacidad numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios.

Las pruebas de habilidades psicomotoras miden la fuerza, la coordinación y la destreza. No hay pruebas estandarizadas disponibles para cubrir todas estas habilidades, pero las que están involucradas en muchos empleos de producción rutinarios y algunos empleos de oficina son medibles.

Las pruebas de conocimiento del puesto miden el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles comercialmente, pero las empresas también pueden diseñarlas de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puesto.

Las pruebas de muestra de trabajo o simulaciones, son pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto. Las pruebas de captura de datos son una forma excelente de evaluar a un candidato que solicita un puesto administrativo. Por su naturaleza, estas pruebas se relacionan con el puesto. Sin ser sorprendente, la evidencia con respecto a este tipo de prueba es que produce una alta validez predictiva, reduce el impacto adverso y es más aceptable para los solicitantes.

Las pruebas de interés vocacional indican la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses de las personas con los de empleados exitosos en un empleo específico.

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Estos cuestionarios investigan áreas como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad personal. Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto. Algunas empresas usan estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad. Con esta información, las organizaciones pueden crear diversos equipos para creatividad o equipos homogéneos para compatibilidad.

De acuerdo con una encuesta reciente realizada por la SHRM, el 40 por ciento de las empresas *Fortune*, 100 usan alguna forma de prueba psicológica en su proceso de selección de personal.

Pruebas de abuso de sustancias prohibidas. La gran mayoría de las empresas *Fortune* 500 y un número creciente de empresas pequeñas y medianas aceptan las pruebas de abuso de sustancias. Estos defensores de los programas de pruebas de drogas argumentan que son necesarios para garantizar la seguridad del lugar de trabajo y la productividad. Las pruebas de drogas pueden servir como medidas exactas del uso de drogas y como un medio para desalentarlo. Los críticos de estas pruebas argumentan que son una injustificable intromisión a las vidas privadas.

Las pruebas genéticas se realizan para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, como el cáncer, enfermedades cardíacas, neurológicas y congénitas. Existen dos razones importantes para estas pruebas. Una es que las pruebas predictivas permiten a los empleadores rechazar a ciertos empleados y conservar una fuerza de trabajo más productiva. Otro propósito es que hace posible la intervención terapéutica, permitiendo así a los portadores obtener el tratamiento adecuado.

Pruebas por Internet. Las Organizaciones usan cada vez más Internet para probar las diversas habilidades que requieren de los solicitantes. Las empresas pueden diseñar y tener sus propias pruebas disponibles en línea o usar una fuente externa. Por ejemplo, un nuevo tipo de servicio Web prueba las habilidades técnicas que dicen tener los solicitantes. Por ejemplo, *Know It All, Inc* (www.proveit.com) ofrece pruebas de habilidades de empleo como un servicio para las empresas que carecen de los recursos para evaluar candidatos por su propia cuenta.

Un centro de evaluación es una técnica de selección que requiere que las personas desempeñen actividades similares a las que podrían encontrar en un empleo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento gerencial. La investigación ha establecido la validez de los métodos del centro de evaluación para examinar el actual desempeño laboral de las personas y determinar además qué también podrán desempeñar tareas nuevas o más amplias. Como la conducción de los centros de evaluación es costosa, su uso

es más común como un instrumento de selección y desarrollo interno para puestos gerenciales. En un centro de evaluación, los candidatos realizan varios ejercicios que simulan las tareas que desempeñaran en el empleo que buscan. Muchas organizaciones utilizan los centros de evaluación, entre las que están empresas pequeñas y grandes como *General Electric Company*, *JCPenny Company*, *Ford Motor Company* y *AT&T*.

Una ventaja del enfoque del centro de evaluación es el aumento de la confiabilidad y validez de la información provista. La investigación ha mostrado que el caso real para resolver, un elemento común de los centros de evaluación, es un buen predictor del desempeño de la gerencia.

Entrevistas de empleo

La entrevista de empleo es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Estos enfoques no han dado una buena reputación a las entrevistas. Algo muy importante es que las entrevistas no han sido indicadores válidos de éxito en el empleo. No obstante, las entrevistas siguen siendo el método principal que usan las empresas para evaluar a los solicitantes. Algunas empresas han hecho grandes progresos en el mejoramiento de la validez de las entrevistas. La entrevista de empleo es especialmente importante porque los solicitantes que llegan a esta etapa son los sobrevivientes. Sin embargo, todo gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas, por lo que se requiere información adicional que indique si la persona está dispuesta a trabajar y se puede adaptar a esa organización en particular.

Contenido de la entrevista

La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión. El entrevistador debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto y las expectativas del candidato (Mondy y Noe, 2005).

Experiencia ocupacional: El entrevistador explorará los conocimientos, habilidades, capacidades y disposición del candidato para manejar la responsabilidad. Aunque el desempeño exitoso en un empleo no garantiza el éxito

en otro, si ofrece una indicación de la capacidad y la disposición de la persona para trabajar.

Logró académico: En ausencia de experiencia laboral importante, el historial académico de una persona adquiere mayor importancia. Sin embargo, los gerentes deben considerar el promedio de las calificaciones a la luz de otros factores.

Habilidades interpersonales: Una persona puede poseer habilidades técnicas importantes para desempeñar un trabajo. Sin embargo, si la persona no puede trabajar bien con otras, las oportunidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual con el uso creciente de equipos. De acuerdo con Wendell, director general de Emergenetics Consulting Group, el error más grande que puede cometer un entrevistado es pensar que las empresas contratan personas sólo por sus habilidades técnicas.

Cualidades personales: Las cualidades personales observadas normalmente durante la entrevista son la apariencia física, la facilidad de palabra, el vocabulario, el aplomo, la facilidad de adaptación y la asertividad. Al igual que con todos los criterios de selección, los empleadores deben tomar en cuenta estas características sólo si son relevantes para el desempeño laboral.

Adaptación organizacional: Un criterio no muy mencionado en la literatura es la adaptación organizacional. No obstante, existe evidencia de que los gerentes la usan en la toma de decisiones y no es una consideración poco importante. La adaptación organizacional se refiere a la percepción de la gerencia del grado en que el empleado potencial se adaptará a la cultura o al sistema de valores de la empresa. La doctora *Elisabeth Marx*, directora de *Norman Broadbent International*, consultores de reclutamiento ejecutivo, conoce muchos casos en los que una empresa no logró adaptar a un candidato a su cultura. El resultado es que la relación de trabajo termina con el despido del candidato o su partida precipitada.

Función y expectativas del candidato: Aunque el entrevistador proporcione información sobre la empresa, también es importante que los candidatos hagan su tarea, como buscar información y revisar el sitio Web de la empresa. Muchos sitios presentan información adaptada a los buscadores de empleo. Estos sitios

proporcionan con frecuencia una historia de la empresa y una descripción de sus productos y clientes.

Tipos generales de entrevista

Los tipos de entrevista se clasifican en dos grandes grupos: estructuradas y no estructuradas (Mondy y Noe, 2005).

La entrevista no estructurada es aquella en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces. Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable. La entrevista no dirigida requiere más tiempo que la entrevista estructurada y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos. Algo que complica el asunto es la probabilidad de discutir información no aconsejable, potencialmente discriminatoria.

La entrevista estructurada es una serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantea a cada solicitante para un puesto en particular. Aunque las entrevistas han sido históricamente indicadores muy diferentes para la toma de decisiones de selección, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

Entrevistas de comportamiento

La entrevista de comportamiento es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponen que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro. La premisa de que el comportamiento pasado predice el comportamiento futuro evita tener que juzgar las personalidades de los solicitantes y excluye las preguntas hipotéticas y de autoevaluación.

John Madigan, vicepresidente de recursos humanos de *TI* en *The Hartford Financial Services Group, Inc*, explica que una entrevista de comportamiento revela un patrón de comportamiento. Los entrevistadores del comportamiento buscan tres cosas principales: una descripción de una situación desafiante, lo que el candidato hizo en esta situación y resultados medibles.

En la entrevista de comportamiento, los comportamientos situacionales se seleccionan según su importancia para el éxito del empleo. En este caso, como las

preguntas y las respuestas están relacionadas con el desempeño laboral exitoso, son más exactas para predecir si los solicitantes tendrán éxito en el puesto que deberán desempeñar. La investigación indica que aunque la entrevista tradicional tiene una tasa de éxito del 14 por ciento, la entrevista de comportamiento posee una tasa de éxito aproximada del 55 por ciento.

Una dificultad en la entrevista de comportamiento es que algunos buscadores de empleo han aprendido el proceso. Un número creciente de candidatos, sobre todo los que proceden de escuelas de administración y de derecho, dan una falsa impresión de sí mismo en forma deliberada durante la entrevista. Las historias que algunos inventan sobre quiénes son y qué hicieron en situaciones de la vida real son pura ficción.

Métodos de entrevista

Las organizaciones realizan entrevistas en varias formas. El nivel del puesto vacante y el mercado laboral adecuado determinan el mejor enfoque (Mondy y Noe, 2005).

La entrevista personal es una entrevista de empleo común, el solicitante se reúne en persona con un entrevistador. Como la entrevista puede ser una ocasión muy emotiva para el solicitante, reunirse a solas con el entrevistador es menos amenazante. El ambiente que proporciona este método permite un intercambio eficaz de información.

En una *entrevista grupal*, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa. Aunque no excluye a otros tipos de entrevista, este enfoque puede proporcionar un entendimiento útil de la capacidad interpersonal de los candidatos cuando participan en un debate en grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorra tiempo a profesionales y ejecutivos ocupados.

En una *entrevista de panel*, varios representantes de la empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones. Por ejemplo, en *Texas Instruments*, los colegas, subordinados y supervisores del candidato potencial lo entrevistan. *James Mitchell*, vicepresidente de personal corporativo, argumenta que el uso de múltiples entrevistadores no sólo produce mejores decisiones de contratación, sino también inicia el proceso de transición. *Amazon.com*, *IBM* y *Motorola* usan

colegas para realizar las entrevistas y lo hacen con éxito. La retribución es considerable y produce un mayor grado de aceptación de un candidato y un nivel más alto de aceptación. El resultado de este tipo de entrevista es un equipo más fuerte y unido que comparte la cultura de la empresa y ayuda a garantizar la armonía organizacional.

La entrevista de tensión es una forma de entrevista que crea ansiedad intencionalmente para determinar cómo reaccionará un solicitante de empleo en cierto tipo de situaciones.

Sinopsis realista de empleo. Muchos solicitantes tienen expectativas poco realistas sobre el empleo y el empleador potenciales. Esta percepción inexacta puede tener consecuencias negativas, aunque es fomentada cuando los entrevistadores dan una imagen optimista y falsa del empleo y la empresa. Esta práctica conduce a una selección inadecuada de personas y puestos. Algo que complica el problema es cuando los candidatos exageran sus propias competencias. Para corregir esta situación de parte del empleador, las empresas deben proporcionar una sinopsis realista del empleo a los solicitantes al inicio del proceso de selección y definitivamente, antes de hacer una oferta. *Una sinopsis realista de empleo (SRE)* implica la comunicación de información laboral tanto positiva como negativa a un solicitante de manera objetiva. Una SRE informa sobre las tareas que la persona desempeñaría y el comportamiento requerido para adaptarse a la organización y apegarse a las políticas y procedimientos de la empresa. Este enfoque ayuda a los solicitantes a desarrollar una percepción más exacta del empleo y la empresa. La investigación muestra que los empleadores que ofrecen SRE detalladas obtienen dos resultados: Menos empleados aceptan la oferta de empleo y los solicitantes que aceptan la oferta tienen menos probabilidades de dejar la empresa.

Verificaciones de referencias personales

La verificación de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. El error básico en este paso del proceso de selección es que casi todas las personas pueden nombrar a tres o cuatro individuos dispuestos a hacer comentarios favorables sobre ellos. Con todo, existe evidencia

anecdótica de que las referencias personales no siempre tratan de hacer agradable la información que proporcionan (Mondy y Noe, 2005).

Investigaciones de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocio. La principal razón de realizar las investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. Sin embargo, también existen otras razones importantes. La intensidad de las investigaciones de antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto vacante y su relación con los clientes. Para estar seguro legalmente, los empleadores deben pedir a los solicitantes que firmen un documento de responsabilidad en el que permitan una investigación de antecedentes. Este documento también puede autorizar la verificación del historial en las cortes, los antecedentes escolares y otra información del solicitante. La alta incidencia de fraude en antecedentes, ofrece un incentivo de peso para que las empresas realicen investigaciones de antecedentes.

Contratación negligente

La contratación negligente es la responsabilidad en la incurre un empleador cuando falla al realizar una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante y después asigna a una persona potencialmente peligrosa a un puesto donde puede infligir daño.

Referencia negligente

Un concepto relativamente nuevo, la referencia negligente, ha añadido otra dimensión al proceso de investigación. La referencia negligente ocurre cuando un antiguo empleador no advierte sobre un problema particularmente grave con un ex empleado. Aunque este concepto aún no es muy aceptado, algunas cortes han reconocido una causa de acción para las referencias negligentes.

Abastecimiento externo (outsourcing) de investigaciones

Las empresas pequeñas pueden no contar con el personal adecuado para investigar detalladamente los antecedentes de empleados potenciales. Incluso las grandes organizaciones pueden preferir utilizar los servicios especializados de empresas profesionales de investigación. Las empresas pueden abastecer

externamente sus tareas de verificación de antecedentes. Sin importar cómo se llevan a cabo, las investigaciones de antecedentes se han vuelto cada vez más importantes para tomar decisiones firmes y evitar cargos por contratación y retención negligentes.

La decisión de selección

Una organización obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección. En este momento, la responsabilidad recae en el gerente que debe realizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratación. La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. La persona con las mejores calificaciones generales puede o no ser contratada. Por lo general, la persona seleccionada posee las calificaciones que concuerdan más con los requisitos del puesto vacante y la organización (Mondy y Noe, 2005).

Proceso de Selección y contratación de Expatriados

Para explicar los procesos de selección y contratación en expatriados, se baso en un estudio realizado en España en la Universidad de Navarra, por Gómez (2005) llamado “Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas,” teniendo como muestra a diferentes empresas españolas con sedes en otros continentes y con un numero importante de expatriados y a los profesionales expatriados y repatriados. Las empresas que participaron en dicho estudio fueron:

1. Gas natural
2. Grupo Empresarial Ence
3. Dell computer
4. John deere
5. Saint-Gobain
6. IBM
7. Nh Hoteles
8. Campofrío
9. Telefónica
10. Grupo eulen

11. Amadeus
12. Procter&Gamble
13. Pricewaterhousecoopers
14. Uralita
15. Siemens
16. Nokia
17. Prosegur
18. Dia

Herramientas de Selección

Reclutar personas que realicen un trabajo determinado, en un país que no es el suyo, es una tarea complicada. Esta población puede ser minoritaria dentro de una empresa u organización. Por esta razón, el realizar un proceso de selección para este tipo de personal, requiere un enfoque y procedimiento diferente al proceso que se realizaría normalmente.

Los expatriados trabajan lejos del centro empresarial y el seguimiento y supervisión es baja, por esta razón es importante realizar una selección cuidadosamente. De esta manera, el hacer un mal proceso de selección no sería notorio rápidamente (Gómez, 2005).

Según este mismo autor, los procedimientos que se utilizan en este proceso de selección a expatriados, se basan en los procesos de selección tradicionales: currículo, cuestionarios, entrevistas y bases de datos. A continuación, se explicara como se adaptan cada uno de estos procedimientos en el transcurso del escogimiento de empleados expatriados, según Gómez:

- Cuestionarios: el 70% de las empresas, emplea este tipo de formato en el proceso. Se divide en dos partes: la primera esta dirigida al empleado. En esta parte el mismo se evalúa teniendo en cuenta su proyección profesional en un lapso amplio de tiempo, sus competencias y su movilidad geográfica internacional, basándose en los países en los que le gustaría desarrollarse laboralmente por orden de su preferencia personal. La segunda parte del cuestionario esta dirigida a su responsable directo. En esta parte el responsable da una opinión acerca de las habilidades,

características y capacidades del empleado y además sobre si sería apto para un cargo de expatriado.

Seguido a esto, de acuerdo con Gómez (2005) en el departamento de recursos humanos se hace un contraste sobre la información que se recolecta y el perfil que demanda el cargo, quedando así preseleccionados solo algunos aspirantes. Los que más se acercan al perfil establecido previamente.

Los datos que se presentan a continuación los presenta Gómez (2005) en una investigación:

- Las bases de datos y los currículos de los aspirantes al cargo son utilizadas por un 76% de las empresas, en el proceso de selección de expatriados. basan su búsqueda en los siguientes parámetros:

- El candidato ocupa un puesto similar o igual en el país de origen y tiene las cualidades necesarias para desarrollar esa función en el país de que se trate.

- Tiene una preparación profesional idónea, esta integrado en la cultura de la compañía y sus características personales ofrecen garantía de éxito.

- Es una persona con potencial de desarrollo.

- Sólo en el caso de que no existan candidatos idóneos dentro de la propia empresa, se recurre a la selección externa contratando personas para una asignación internacional específica.

- Otra herramienta de selección que se utiliza es la de la intranet. El 52% de las empresas, publican por este medio, sus respectivas vacantes que tienen en cada uno de los países donde su empresa está. Este es un sistema de comunicación global, por el medio del cual todos los empleados tienen acceso, ya sea desde las sedes centrales como las que no

lo son. Esta herramienta es útil en la medida que sirve como centro de referencia de la cultura de la empresa, a pesar de estar ubicada a varios kilómetros de las otras sedes.

Perfil de los seleccionados

Como para cualquier cargo, el perfil de termina las características, habilidades y competencias del empleado idóneo para el cargo. Igualmente sucede con el perfil para un cargo de un expatriado.

La siguiente grafica muestra que características tienen en cuenta las compañías para escoger a sus expatriados (Gómez, 2005).

Cualidades valoradas por las empresas en los candidatos

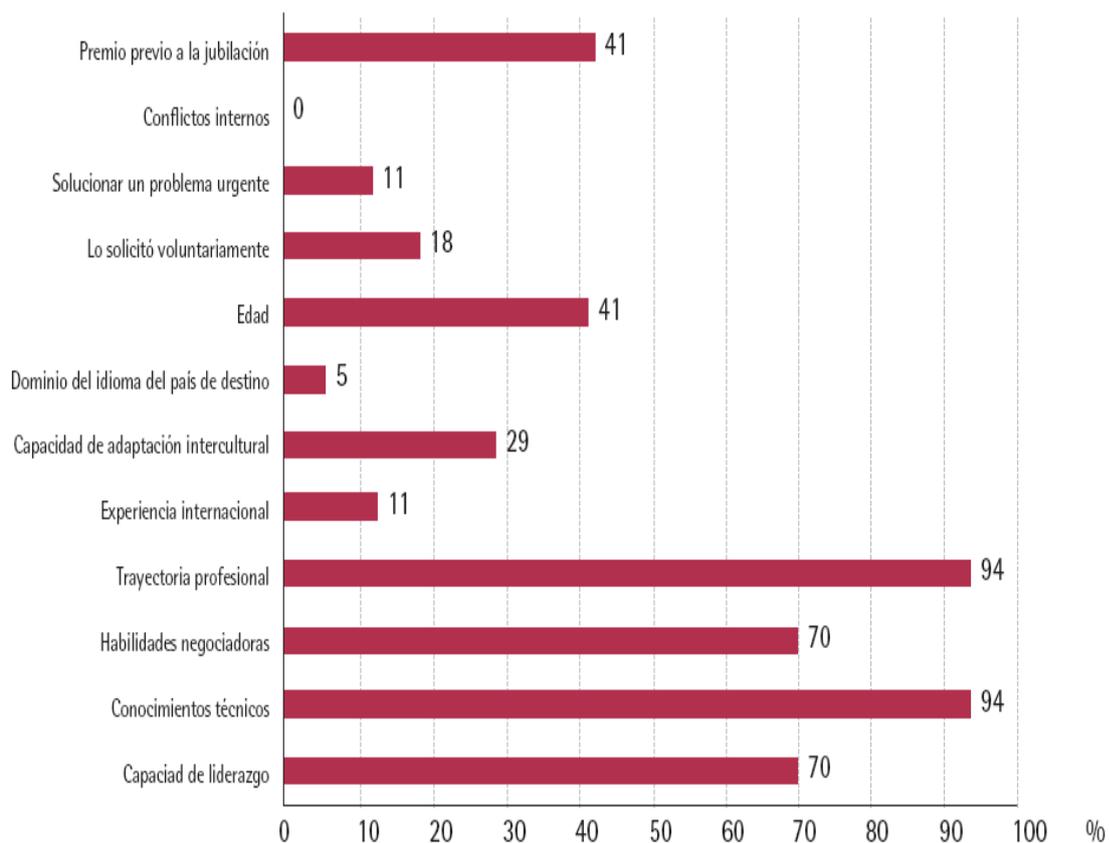


Figura 5. Cualidades valoradas por las empresas en los candidatos.

Nota. Adaptada de “Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales.” por L. Gómez, 2005.

Tal y como lo refleja el cuadro según Gómez, los aspectos a los que se les da más importancia son a la trayectoria profesional y a los conocimientos técnicos. Los que menos se tienen en cuenta son los conflictos internos con un 0% y el dominio del idioma del país de destino con un 5%. Los aspectos más relevantes después de los ya nombrados son habilidades negociadoras y capacidad de liderazgo. Los dos con un porcentaje de 70%.

El siguiente gráfico representa la opinión de los profesionales. Por lo que consideran fueron escogidos como expatriados. (1 claramente sí- 5 claramente no)

En su opinión, ¿cómo influyeron los siguientes motivos en su selección para ser expatriado?



Figura 6.. Aspectos de influencia para ser expatriados.

Nota. Adaptada de “Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales.” por L, Gómez, 2005.

1. En primer lugar, los profesionales opinan que fueron seleccionados gracias a su trayectoria profesional

(4,0).

2. Los conocimientos técnicos ocupan el segundo lugar (3,7).

3. La capacidad de adaptación intercultural ocupa el tercer lugar (3,6).

Haciendo una relación entre los datos arrojados por los dos gráficos, es claro que no coinciden las opiniones de la empresa y la opinión de los empleados. Es decir, se basan en diferentes criterios para determinar cual es el expatriado idóneo o las características que este debiera tener. Es claro que los intereses de tanto las empresas como de los empleados difieren el uno la una del otro.

Contratación

Una vez que el proceso de selección se realiza y ya se tiene candidato ideal, sigue el proceso de contratación en el cual se establecen las condiciones bajo las cuales se realizara el trabajo. En el caso de los expatriados los aspectos más importantes que se tratan son, el país de destino, la duración de la expatriación, los aspectos económicos, los incentivos, entre otros (Gómez, 2005).

A continuación se describirán estos aspectos con mayor profundidad, según lo explicado por Gómez (2005).

Condiciones económicas del contrato de expatriación

Propuesta económica de las empresas

- **Retribución:** dentro de este apartado de tienen en cuenta diferentes aspectos como lo son: el salario neto, el cual es el elemento base para el cálculo de la remuneración, el salario bruto, el salario neto. Algunas empresas.
- **Prima de expatriación:** es una recompensa que se le da al empleado por el cambio que sufre sobre el entorno e intenta reconocer las dificultades que conlleva el trasladarse a diferentes lugares. Se basa en un porcentaje sobre el salario bruto y según las diferencias geográficas, de lengua, culturales, políticas, económicas, tanto del país de origen como de destino. por lo general esta prima no se concede si el lugar de origen se encuentra en la Unión Europea, Estados Unidos o Canadá.
- **Prima de adaptación del índice de coste de vida:** la empresa calcula el posible coste de vida del país de destino y la diferencia de la adquisición de bienes y servicios, comparando este con el país de origen.
- **Complemento de vivienda:** el costo de esta es asumido por la empresa y varía según el cargo a desempeñar por el empleado. Esta

relacionado con el porcentaje del sueldo que el expatriado ocupaba a este aspecto, en su ciudad de origen.

- **Impuestos:** el sistema que mas se utiliza es llamado la equiparación. En este caso se hace una comparación de cuanto pagaba el expatriado en su país de origen y si existe alguna diferencia, la empresa la asume.
- **Otras prestaciones:** este podría ser un bonus que da la empresa para que el cargo sea más atractivo. Abarca prestaciones económicas para la compra de un carro, desplazamientos, medidas de seguridad y protección, seguros de vida y accidentes, o ayudas a los familiares de los expatriados, tales como pago de colegios, inscripción en actividades recreativas (clubes) y el pago de toda la familia algunas veces al año hacia el país de origen.

El siguiente grafico refleja, según Gómez (2005), las condiciones económicas en la que los expatriados, salen beneficiados, siendo 1 claramente no y 5 claramente si. Esto en comparación con su empleo anterior.

Condiciones económicas en las que ha salido beneficiado al ser expatriado

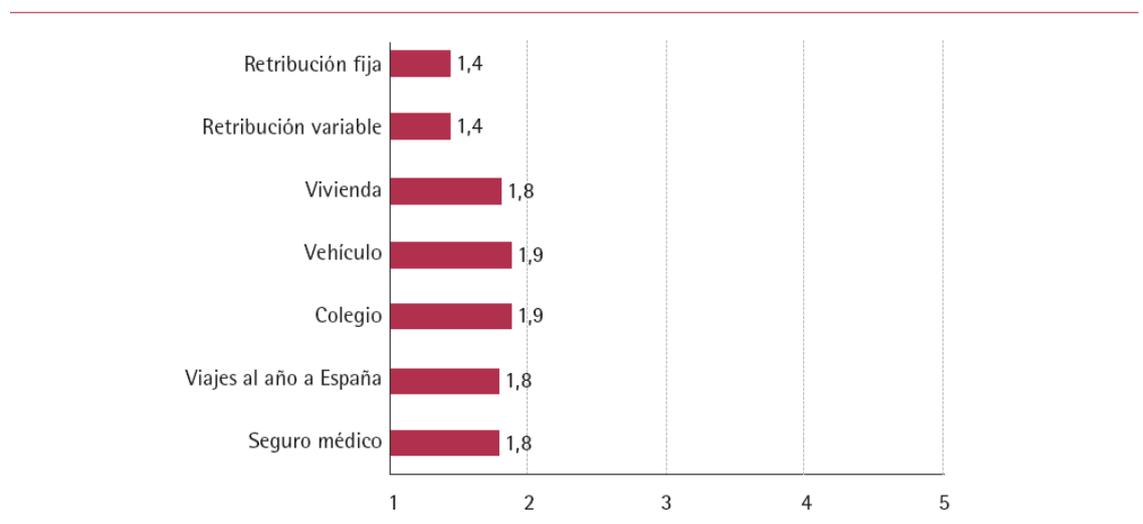


Figura 7. Condiciones económicas que benefician al expatriado

Nota. Adaptada de “Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales.” por L, Gómez, 2005.

Como se puede observar, las variables que menos son consideradas como importantes por los expatriados en relación a su empleo anterior son retribución fija y la retribución variable. Por el contrario la vivienda, el vehículo, el colegio, los viajes al país de origen y el seguro médico, son los más importantes con un puntaje entre 1.8 y 1.9.

Por otro lado, Gómez (2005), plantea que un factor que puede llegar a ser más atractivo para los empleados que la retribución económica, es la proyección profesional y el aprendizaje que pueda obtener el empleado en ese cargo.

Condiciones contractuales de la expatriación

Estas condiciones influyen en factores como la claridad en las responsabilidades que tendrá el empleado como expatriado, las que tendrá cuando regrese a su país de origen y el nivel de compromiso que tendrá la empresa con relación al cumplimiento del contrato y su duración.

La mayoría de las empresas se concentran más en determinar cuáles serán las funciones del expatriado en el país de destino, que en cuáles serán cuando regrese al país de origen.

Según Gómez el 54% de los expatriados de la muestra de su estudio, sabía la duración de su labor en el país extranjero y solo el 8% sabía que cargo ocuparían al regresar a su país de origen. El 45% expresa que tuvo que aceptar las condiciones que le ofrecía la empresa.

Duración de las asignaciones internacionales

La duración de dichas asignaciones varía según los siguientes aspectos: la dificultad del proyecto empresarial, el cumplimiento de las previsiones iniciales, el contar con una persona fiable que pueda sustituir al expatriado, el tipo de tarea que se tenga que realizar, etc. Por ejemplo, una tarea técnica, como la implantación de un nuevo sistema operativo, requiere una duración más precisa que la de poner en marcha una unidad de negocio, que puede presentar situaciones difíciles de prever de antemano (Gómez, 2005).

Según este mismo autor, la duración de las asignaciones internacionales, de los expatriados encuestados en este estudio se mostró de la siguiente manera:

- a) 30% (de 2 a 5 años) b) 23% (de 1 a 2 años) c) 15,4% (de 6 a 12 meses)
- d) 15,4% (de 1 a 6 meses): Computers e) 6,2% (más de 5 años)

Referencias

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aranguren A, (2006). *Visión General, Gestión de recursos humanos y globalización*. Recuperado: 1 de Mayo de 2008 <http://saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano5num2/articulo1.pdf> .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Medellín: Mc Graw Hill
- Gómez L, (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. Recuperado: 1 de Mayo de 2008. http://www.iese.edu/en/files/6_16929.pdf.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Munch, L. (2005). *Administración de Capital Humano*. México: Trillas