

IBM Software

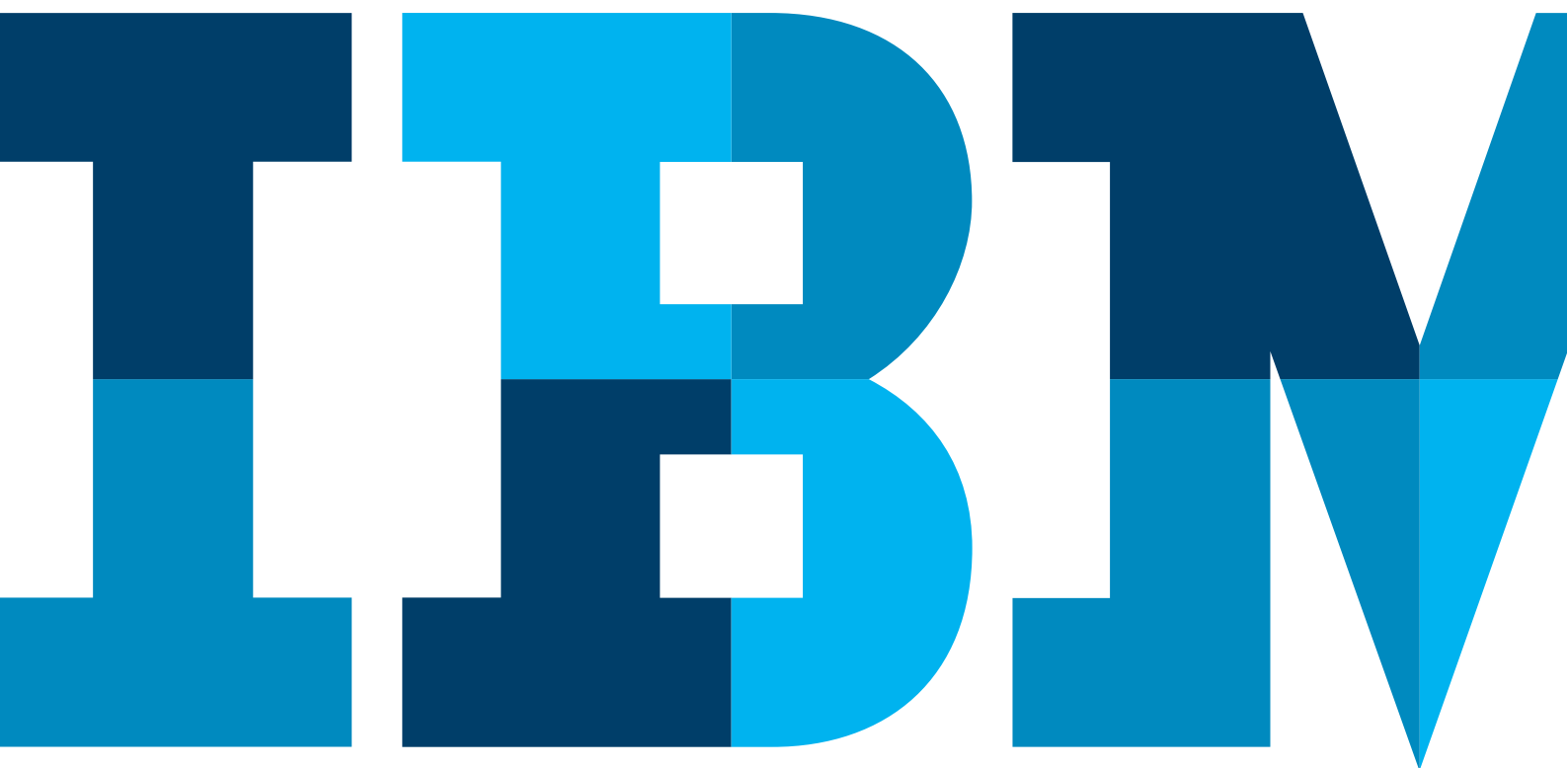
Thought Leadership, documentación técnica

IBM® Smarter Workforce Institute

¿El secreto para disminuir los errores de contratación?

Está en los métodos de medición

Por la Dra. Rena Rasch, IBM Smarter Workforce



Resumen ejecutivo

En la era de big data y la analítica de la fuerza laboral, las estadísticas y los métodos de medición abundan. Ante la superabundancia de números, saber qué métodos de medición son los más importantes puede ser un verdadero desafío para los líderes de Recursos Humanos (RR. HH.) y gerentes de contratación. Afortunadamente, los nuevos análisis del IBM Smarter Workforce Institute pueden ser de gran ayuda.

El Instituto examinó qué métodos de medición están utilizando las organizaciones para evaluar los procesos de reclutamiento, y de qué manera esos métodos afectan las decisiones de contratación. Los resultados fueron sorprendentes:

- En promedio, el 39 % de las contrataciones recientes no volverían a ser contratadas, lo que significa que se están cometiendo muchos errores a la hora de incorporar nuevo personal.
- Los métodos de medición de eficiencia, como el tiempo para ocupar un puesto, están asociados con un aumento en los errores de contratación (hasta 11 puntos porcentuales).
- Por otro lado, los métodos de medición eficaces, como la calidad de contratación, están asociados con una disminución en los errores de contratación (hasta casi 18 puntos porcentuales).

En función de estos resultados, se obtuvieron cuatro conocimientos prácticos con base empírica:

- Los métodos de medición pueden dar lugar a mejores decisiones de contratación: Las organizaciones que utilizan los mejores métodos de medición combinados pueden notar una mejora significativa en el porcentaje de una nueva contratación.
- No todas las mediciones se crean de la misma manera: Las organizaciones que priorizan la calidad sobre la cantidad parecen obtener el mayor beneficio.
- Lograr un equilibrio entra calidad y cantidad: Los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación deben administrar la compensación entre las limitaciones prácticas, como el costo de contratación y el tiempo para ocupar un puesto, con el deseo de lograr contrataciones de la más alta calidad.
- Ocúpese de sus métodos de medición: Dado el uso frecuente de la evaluación de desempeño como una medida de calidad de contratación, estas evaluaciones deben ser lo más precisas e imparciales posible.

¿Qué métodos de medición se están utilizando?

Se les preguntó a los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación de qué manera la empresa donde trabajan evalúa la eficacia del proceso de reclutamiento. En la Figura 1 se resume de manera exhaustiva los métodos de medición que utilizan los líderes de RR. HH. y gerentes de

Datos y análisis

Los análisis presentados en esta documentación técnica están basados en una selección de datos de la encuesta IBM WorkTrends™, realizada en 2013/2014 a más de 33,000 trabajadores en 26 países, 18 industrias y 21 puestos. Se utilizó una submuestra de 6,202 líderes de RR. HH. y gerentes de contratación para este estudio. Es probable que los trabajadores de esta submuestra tengan un conocimiento directo de las soluciones para la adquisición de talentos que utilizan las organizaciones donde trabajan, y estarían bien posicionados para responder preguntas acerca de estas soluciones.

contratación en nuestro estudio, ya que apenas el 1 % de los encuestados mencionó “otro” método de medición que no estaba especificado. El método de medición más utilizado se enfoca en la calidad del candidato: seis de diez líderes de RR. HH. y gerentes de contratación informaron que usan la calidad de contratación. Aun así, los demás métodos son bastante populares: entre un cuarto y la mitad de nuestra muestra informaron haberlos usado. Sin embargo, sorprendentemente, uno de cada diez líderes de RR. HH. y gerentes de contratación informaron que la organización donde trabajan no evalúa en absoluto la eficacia del proceso de reclutamiento.

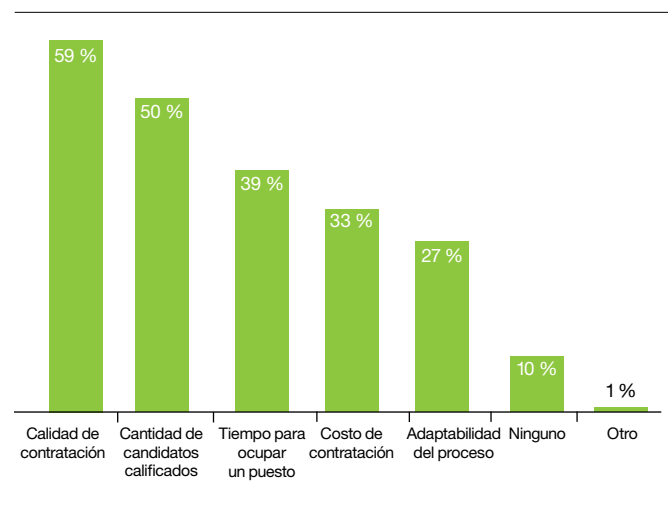
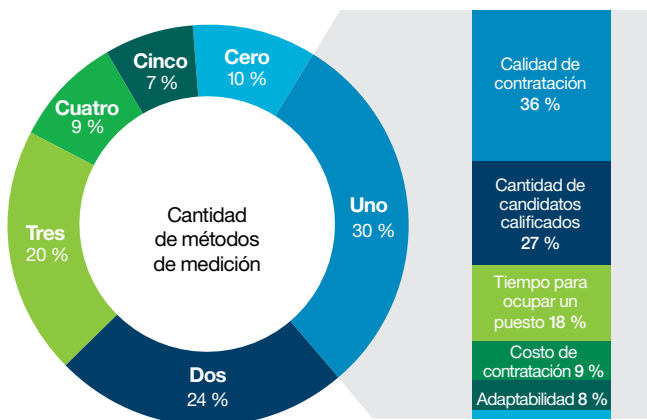


Figura 1: ¿Qué métodos de medición se están utilizando para evaluar la eficacia del proceso de reclutamiento?

Fuente: Líderes de RR. HH. y gerentes de contratación (6,202 en total) de WorkTrends 2013/2014

Nota: Los porcentajes suman más de 100 porque los encuestados podían seleccionar más de una evaluación. La adaptabilidad del proceso se refiere a con qué facilidad el proceso puede modificarse para ajustarse a las necesidades cambiantes de la organización.

La mayoría de las organizaciones no dependen de un solo método de medición, tres quintos (el 60 %) de los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación usan más de un método de medición para evaluar el proceso de reclutamiento (Figura 2). Solo un tercio de los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación usan un solo método de medición. Incluso entre aquellos que usan un solo método de medición, hay muchas diferencias con respecto de cuál es ese método. Dado que hay tantas opciones, es posible que los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación se pregunten qué métodos deberían usar.



Fuente: Líderes de RR. HH. y gerentes de contratación (6,202 en total) de WorkTrends 2013/2014

Fuente: Líderes de RR. HH. y gerentes de contratación que usan un método de medición (1834 en total) de WorkTrends 2013/2014. El 2 % restante es "otro".

Figura 2: ¿Cuántos métodos de medición usan las empresas para evaluar la eficacia del proceso de reclutamiento?

La calidad de contratación en detalle

Para complicar aún más las cosas, existen muchas maneras de medir la calidad de contratación. A casi el 60 % de los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación, quienes informaron que la usan también, se les preguntó de qué manera la empresa donde trabajan mide la calidad de las nuevas contrataciones.

Como se mencionó anteriormente, en la lista presentada en la Figura 3 se resume de manera exhaustiva las prácticas de las industrias, mientras que menos del 1 % informó que mide la calidad de contratación de otra manera que no estaba

especificada. El método de medición más utilizado fue la clasificación subsiguiente de la evaluación de desempeño: tres de cada cinco líderes de RR. HH. y gerentes de contratación informaron que miden la calidad de contratación de esta manera. No obstante, definitivamente la calidad de contratación no es una construcción unitaria.

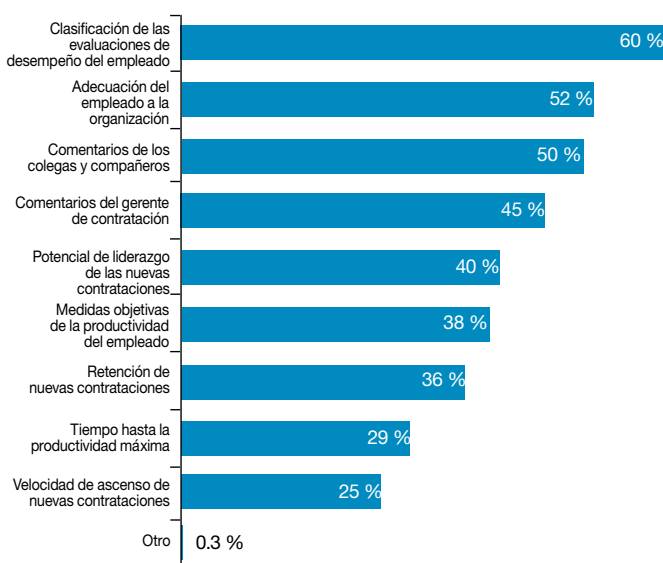


Figura 3: Aquellas empresas que usan la calidad de contratación, ¿cómo la miden?

Fuente: Líderes de RR. HH. y gerentes de contratación que usan la calidad de contratación (3,660 en total) de WorkTrends 2013/2014.

De aquellos que usan la calidad de contratación, la gran mayoría (el 87 %) usa múltiples medidas; en promedio, tres medidas diferentes. Cuando se usa una sola medida, la evaluación de desempeño es lo más usual. Cuando se usan dos medidas, suele agregarse la adecuación del empleado a la organización para complementar las evaluaciones de desempeño. Cuando se usan tres, los comentarios de los colegas son lo que más se suele agregar a las medidas de evaluación y adecuación. Esto no es noticia, ya que estas tres medidas de calidad de contratación son, en general, las más usadas (consulte la Figura 3). Estos resultados reflejan la complejidad de la calidad de contratación; puede involucrar muchas cosas diferentes en distintas organizaciones o incluso múltiples aspectos dentro de la misma organización.

Los métodos que miden la eficiencia son fáciles, pero los que miden la calidad son más eficaces

Conocer qué métodos de medición son los más comunes es solo una parte del proceso; lo que realmente importa es cuáles de ellos son los más útiles a la hora de tomar las decisiones de contratación correctas. Se midió la eficacia de los métodos de medición preguntando a los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación qué porcentaje de sus contrataciones volverían a contratar, en el caso de que se les diera la oportunidad de volver a hacerlo.¹ Un número alto indicaría un proceso de reclutamiento exitoso, mientras que un número bajo indicaría que se están cometiendo muchos errores de contratación.

Los análisis revelaron que los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación volverían a contratar, en promedio, a solo el 61 % de las personas que contrataron recientemente. Teniendo en cuenta el costo del reclutamiento, la selección, integración y capacitación del personal nuevo, este número es inmensamente decepcionante, y posiblemente muy costoso para las organizaciones.

“Los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación volverían a contratar, en promedio, a solo el 61 % de las personas que contrataron recientemente...”

Sin embargo, lo más importante es que la elección del método de medición está relacionada con el porcentaje de una nueva contratación. Para ser más específicos, algunos métodos de medición están asociados con un aumento en el porcentaje de una nueva contratación, mientras que otros se relacionan con un descenso (Figura 4). Seis de los métodos de medición están correlacionados de manera positiva con el porcentaje de una nueva contratación, y juntos representan un incremento de casi 18 puntos porcentuales en ese porcentaje. Lo que más se relacionó con la nueva contratación fueron los comentarios de los colegas y compañeros, pero también fueron importantes la adecuación del empleado a la organización, la calificación de las evaluaciones de desempeño, los comentarios del gerente de contratación, el tiempo de preparación para la productividad, y, en menor medida, el potencial de liderazgo.

Sin embargo, no todos los métodos de medición parecen ser útiles. De hecho, cuatro de los métodos de medición (cantidad de candidatos, tiempo para ocupar un puesto, costo de contratación y velocidad de ascenso) disminuyeron el porcentaje de una nueva contratación a casi 11 puntos porcentuales combinados. Cabe destacar que muchos de los métodos de medición que disminuyeron el porcentaje de una nueva contratación suelen medir la eficiencia del proceso de reclutamiento, mientras que los métodos de medición que aumentaron el porcentaje de la nueva contratación suelen medir la eficacia del proceso de reclutamiento o la calidad

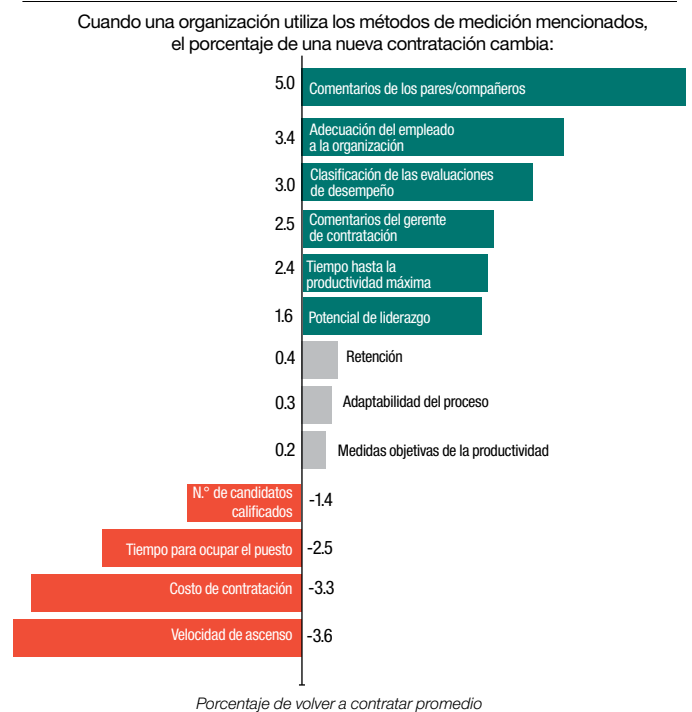


Figura 4: ¿Qué métodos de medición aumentan o disminuyen los errores de contratación?

Fuente: Líderes de RR. HH. y gerentes de contratación (6,202 en total) de WorkTrends 2013/2014
 Nota: $R^2 = .11$, $F(57,6,144) = 12.83$, $p < 0.00$. También se incluyeron varias variables de control en este modelo, como p. ej., si el encuestado trabaja en RR. HH., país de origen, e industria.

de contratación. Por último, tres de los métodos de medición no tuvieron una relación significativa (positiva o negativa) en términos estadísticos con el porcentaje de una nueva contratación: retención de nuevas contrataciones, adaptabilidad del proceso de reclutamiento y medidas objetivas de la productividad del empleado.

Conocimientos basados en datos para los practicantes

En esta documentación se ha mostrado qué métodos de medición son los que más se usan y cuáles son los más importantes a la hora de tomar decisiones de contratación. Pero ¿qué significan estos resultados para los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación? Existen cuatro conocimientos prácticos con base empírica.

Los métodos de medición pueden dar lugar a mejores decisiones de contratación

Estos resultados destacan una oportunidad de mejora para las organizaciones que en la actualidad no están evaluando en absoluto sus procesos de reclutamiento (son una organización de cada diez según la Figura 1). A decir verdad, si esas organizaciones usaran los mejores métodos de medición combinados, podrían notar una mejora en el porcentaje de una nueva contratación, de 61 a 79 % en promedio. No hacer uso en absoluto de los métodos de medición representa una posible oportunidad perdida de optimizar los procesos de reclutamiento.

No todas las mediciones se crean de la misma manera

Los resultados de esos análisis también podrían ayudar a que las organizaciones vuelvan a priorizar los métodos de medición que utilizan en la actualidad. No todos los métodos de medición conducen a los mejores resultados. Las organizaciones que priorizan la calidad por sobre la cantidad parecen obtener el mayor beneficio, por lo menos en cuanto a las buenas decisiones de contratación. Esta documentación no solo funciona como guía acerca de qué métodos de medición utilizar, sino que también puede funcionar como guía acerca de qué métodos de medición se deben evitar. De hecho, los peores métodos de medición combinados están asociados a una disminución en el porcentaje de una nueva contratación (decrece un 50 % en promedio).

Lograr un equilibrio entre calidad y cantidad

Al mismo tiempo, los desafíos prácticos de la adquisición de talentos no pueden ignorarse; se deben respetar los presupuestos y los cronogramas. Parece haber una compensación entre las limitaciones prácticas, como el costo de contratación y el tiempo para ocupar un puesto, y el deseo de lograr contrataciones de la más alta calidad. Los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación deben encontrar el equilibrio que es adecuado para ellos en el contexto de la organización donde trabajan.

Ocúpese de sus métodos de medición

Más allá del tipo de método de medición que se está utilizando, la validez y fiabilidad de ciertas medidas también requieren una cuidadosa consideración. Dada la importancia de la calidad de contratación y el uso frecuente de las evaluaciones de desempeño como medida de calidad de contratación, los líderes de RR. HH. y gerentes de contratación deben esforzarse para garantizar que estas evaluaciones sean lo más precisas e imparciales posible. Las calificaciones de desempeño imprecisas y subjetivas le restan utilidad a este método de medición al evaluar la eficacia de los procesos de reclutamiento.

Para obtener más información

Para conocer cómo construir una fuerza laboral más inteligente, visite: ibm.com/smarterworkforce

Sobre la autora

La Dra. Rena Rasch forma parte del IBM Smarter Workforce Institute desde el año 2008, y como parte de sus responsabilidades ha gestionado el estudio WorkTrends (Tendencias laborales) del Instituto, una encuesta de opinión de empleados masiva a más de 33,000 trabajadores en 26 países del mundo. Rena valora las prácticas con base empírica, y usa sus habilidades en la teoría psicométrica, el diseño de investigación, y las estadísticas para desarrollar conocimientos y herramientas de RR. HH. válidos y fiables. Además de cumplir con sus responsabilidades en IBM, Rena realiza publicaciones en revistas académicas y de negocios, tales como el Journal of Applied Psychology (Revista de

psicología aplicada) y el Journal of Business and Psychology (Revista de negocios y psicología), y también cuenta con varios capítulos de libros a su nombre. Es miembro de la Sociedad de Psicólogos Industriales y Organizacionales (Society for Industrial and Organizational Psychologists, SIOP) y suele hacer presentaciones en sus conferencias y otros eventos. Rena obtuvo su doctorado del programa de psicología industrial/organizacional de la Universidad de Minnesota.

Reconocimiento a los colaboradores

La Dra. Sheri Feinzig es la directora del IBM Smarter Workforce Institute, y cuenta con más de 20 años de experiencia en la investigación de recursos humanos, la gestión del cambio organizacional y la transformación empresarial. Sheri ha aplicado su experiencia metodológica y analítica a muchos proyectos basados en la investigación sobre temas, como la retención del empleado, la participación del empleado, el diseño del trabajo y la cultura organizacional. También lideró varias iniciativas globales de varios años de transformación en ventas diseñadas para optimizar los territorios vendedores y el mínimo de ventas. Otras áreas de especialización incluyen el análisis de redes sociales, los comentarios sobre el desempeño y la gestión del conocimiento. Sheri obtuvo su doctorado en Psicología Industrial/Organizacional de la University at Albany, Universidad Estatal de Nueva York. Ha realizado presentaciones en numerosas ocasiones en conferencias nacionales y es la coautora de varios manuscritos, publicaciones e informes técnicos. Ofreció sus servicios como profesora adjunta en los departamentos de Psicología del Instituto Politécnico Rensselaer en Troy, Nueva York y en el Instituto de Tecnología de Illinois en Chicago, Illinois, donde estuvo a cargo de doctorados, maestrías y cursos para estudiantes universitarios sobre evaluación, prueba y medidas de desempeño.

IBM Smarter Workforce Institute

El IBM Smarter Workforce Institute realiza investigaciones rigurosas, globales e innovadoras que abarcan un amplio rango de temas relacionados con la fuerza laboral. El equipo de investigadores experimentados del Instituto aplica profundidad y un gran abanico de contenido y experiencia en analítica para generar informes, documentaciones técnicas y conocimientos que promuevan la comprensión colectiva del trabajo y las organizaciones. Esta documentación técnica es parte del compromiso continuo de IBM de proporcionar resultados de investigación altamente creíbles y de vanguardia que ayuden a las organizaciones a obtener valor a través de su personal.

Para obtener más información acerca del IBM Smarter Workforce Institute, contáctenos a ibmswi@us.ibm.com. Siga a @IBMSmtWorkforce en Twitter o visite nuestro sitio web: www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation

Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Producido en los Estados Unidos de América
Marzo de 2015

- 1 Las palabras exactas de la pregunta son “En el caso de aquellos empleados que contrataron usted o su grupo durante los últimos 12 meses, si tuviese la oportunidad de volver a hacerlo, ¿qué porcentaje de ellos volvería a contratar?”

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, otros países o ambos. Si estos y otros términos de marca registrada de IBM están marcados cuando aparecen por primera vez en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), estos símbolos indican marcas comerciales registradas en los EE. UU. o marcas registradas según derecho consuetudinario propiedad de IBM en el momento en que se publicó esta información. Es posible que esas marcas comerciales también estén registradas o sean marcas comerciales según derecho consuetudinario en otros países. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la Web en “Copyright and trademark information” en: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

El contenido de este documento (incluidas las referencias monetarias O BIEN de precio que excluyen impuestos aplicables) está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

Los datos de rendimiento que se discuten en este documento se presentan como extraídos en virtud de condiciones operativas específicas. Los resultados reales pueden variar. LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUIDA CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIABILIDAD O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.



Recycle