



# Notas sobre Recursos Humanos

Por José Náter Gautier



## “Job Posting”

El gran dilema de muchos patronos cuando surge una vacante en su organización, está en identificar las fuentes de empleo y establecer el orden en que utilizará cada una. Las fuentes de empleo son muy variadas. Entre éstas se encuentran desde las muy costosas, como las llamadas “head hunter”, hasta a las agencias gubernamentales o los propios referidos por empleados, que no cuestan nada.

En estos tiempos, donde retener el talento y habilidades desarrolladas en nuestro personal es difícil, el proveer la oportunidad a los recursos humanos de desarrollar una carrera en la empresa se ha convertido en otra fuente de empleo.

Por alguna razón, cuando surgen vacantes hay un hábito o tendencia de buscar en fuentes externas, olvidándonos de los talentos internos. Una queja frecuente entre los empleados es, por qué no piensan en ellos cuando hay una posición importante?; por qué no los dejan crecer? En algunos casos, piensan que les imponen a unos “expertos” y luego resulta que vienen a aprender de ellos.

Es aquí donde un buen programa de “Posteo de Posiciones” ayuda a la Compañía y al empleado a cumplir sus metas de desarrollo empresarial por un lado y a la realización personal y profesional, por el otro.

Un buen programa de posteo debe ser ordenado y consistente tanto en su manejo como en los criterios de selección. Así que, el primer paso es definir claramente quién puede y quién no puede participar.

Algunos ejemplos de criterios aceptables son:

El desempeño del empleado debe haberse evaluado.

Ningún empleado debe transferirse de posición si está en un proceso de mejoramiento o posee advertencias disciplinarias en su expediente.

1. Es recomendable que personas que han sido transferidas esperen por lo menos 12 meses antes de cualquier otro cambio.

Cuando surja una vacante, la Oficina o Departamento de Recursos Humanos deberá hacerlo público. Toda vacante debe anunciarse a los empleados. Esta notificación debe establecer lo siguiente:

- a) Tiempo en que se estarán recibiendo solicitudes
- b) A quién deben notificar su interés en competir por la posición
- c) Requisitos esenciales y no esenciales de la posición

Es importante que cada persona entienda el proceso de selección antes de participar en el mismo. Es responsabilidad de la persona

a cargo del proceso de reclutamiento y selección asegurar que el proceso de reclutamiento interno es uno objetivo, y basado únicamente en las calificaciones de cada candidato. Se debe juzgar únicamente en las calificaciones, experiencias de trabajo y académica, actitudes y destrezas que surjan del proceso de entrevistas y estudio del expediente del empleado. Trate de no desenfocarse en asuntos como, si es o no buena gente, si es o no muy querido, entre otros. Recuerde que usted no está buscando un amigo; claro que si además de estar cualificado, es su amigo, mucho mejor.

Es recomendable que los interesados sometan una solicitud para cada posición que surja. No deben aceptarse solicitudes indefinidas, como sería; para lo que surja, o lo que sea.

Aún teniendo un programa de “posteo” de posiciones, habrá ocasiones en que se ocupen vacantes sin ir al programa. Esto podría ocurrir cuando hay un sucesor natural que ha sido adiestrado para esa posición o cuando es una posición creada como parte del proceso de desarrollo de un empleado por el cual se tiene interés específico. Cuando esto ocurra es importante que los empleados sepan y entiendan el por qué de la excepción. El éxito de estos programas depende de la confianza que desarrollen los empleados en los mismos.

El Departamento de Recursos Humanos deberá revisar cada una de las solicitudes, estudiar cada uno de los expedientes, clasificar cada candidato determinando quiénes serán considerados y aconsejándolos de ser necesario, citar para entrevista a los que participarán y contestarle toda duda o pregunta sobre el proceso a quienes no sean seleccionados.

Recuerde que quien selecciona es el gerente. El tiene libertad para seleccionar a quien él entienda es el mejor cualificado para ocupar la posición. Una vez entrevistados y evaluados, cada candidato deberá completar los formularios que documentarán el proceso y los entregará, y discutirá de ser necesario, con el representante del Departamento de Recursos Humanos, quien notificará el resultado final a cada uno de los participantes en el proceso.

En conclusión, las ventajas de tener un proceso de “posteo de posiciones” está, primeramente el que se retiene personas valiosas para la Compañía y les permite crecer profesional y económicamente. Además, permite que se mantenga un nivel alto en la moral y motivación de los empleados, a la vez que ayuda a desarrollar un sentido de pertenencia.