



Gestión de Recursos Humanos

Atracción y selección de talentos



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

➔ 3.1 Planificación de los procesos de provisión del capital humano y atracción de talentos (reclutamiento)

En este módulo abordaremos un proceso estratégico para la gestión de RR. HH. Nos referimos a **la atracción y selección de talentos**.

La selección es un proceso complejo, cuyo alcance no se limita a una mera acción interna de elegir a un candidato. La incorporación de personal está atravesada por múltiples variables **internas** (cultura organizacional, política salarial y de beneficios, política de desarrollo y formación, etc.) **y externas** (macroeconómicas, político-económicas, sociales, culturales, legales, sindicales, etc.).

Pensemos en algunos ejemplos:

- Cuando definimos la instalación de una empresa o negocio, debemos pensar si podremos contar con recursos humanos calificados localmente o deberemos relocalizarlos, esta variable es crucial para el éxito/fracaso o incremento de costos en el negocio.
- Si solo realizamos procesos de selección externos, seguramente los candidatos internos con potencial se desmotivarán.
- Si hacemos selecciones internas, pero los procesos son poco transparentes y claros, generaremos rivalidad interna y malestar.

Estos son solo algunos planteos para empezar a pensar en la complejidad del proceso de selección.

Es habitual que muchos directivos creen que seleccionar es rápido y fácil, por lo cual, dejan para el final esta gestión, ya que “lo más importante es montar la nueva planta”. Será responsabilidad del área de RR. HH. lograr que la institución dimensione la importancia y criticidad de estos procesos. Debemos ponernos delante de los problemas y definir con claridad las implicancias económico-productivas de una mala gestión **del proceso de selección** (los costos de un inadecuado proceso de selección, retención, de no tener a tiempo el capital humano, etc.).

Retomando el ejemplo anterior, de la instalación de una nueva planta, la gestión de RR. HH. debe analizar múltiples variables y aportar información esencial para la toma de decisiones: ¿hay regulaciones locales que puedan impactar en el negocio?, ¿qué variables sindicales deben ser tenidas en cuenta?, ¿hay perfiles **apropiados** en la región?, ¿se trasladarán **colaboradores a la nueva planta**?, ¿qué costos tendría?, ¿se brindarán oportunidades a empleados de otras plantas?, ¿nuestros colaboradores están capacitados?, ¿la comunidad en la cual nos instalaremos presenta resistencias?, ¿cómo trabajaremos el vínculo comunitario antes y durante la instalación?, etcétera.

3.1.1 Diseño la estructura organizacional - descripción de puestos

Comenzaremos por abordar la **descripción de puestos**, ya que es un insumo esencial, sobre el cual se apoyan innumerables procesos de RR. HH. (selección, capacitación, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones variables por desempeño, etc.). Esta herramienta no debe ser concebida como una formalidad, sino como un instrumento vivo que guiará el trabajo de los ocupantes de la posición y de los jefes. Esta herramienta debe ser actualizada en función de los necesarios cambios que poseen los puestos en las organizaciones. Existen múltiples modelos de formularios para llevar adelante una descripción de puestos, pero no debemos centrarnos en el formulario en sí, sino en el proceso.

¿Qué es una **descripción de puesto**?

Es un documento que integra información detallada sobre las características de un puesto, las tareas, los resultados esperados y el encuadre dentro del cual deben realizarse estas tareas. Es importante que no caigamos en la tentación de describir el puesto en función de lo que hace la persona que actualmente lo ocupa. Esto es incorrecto, ya que la persona puede desempeñarse por encima o por debajo de los estándares requeridos para la posición, y lo que necesitamos definir es precisamente el **parámetro** para este puesto. La descripción de puestos es aplicable a cualquier persona que ocupe esta posición, la cual debería tener los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar las tareas según los estándares establecidos por la organización. De este modo, la descripción de puesto es la que le permite a cada trabajador conocer los alcances y las responsabilidades de su función.

Habrán organizaciones que no posean descripciones, otras en las que sean elementales o muy desarrolladas, pero en todos los casos debemos comenzar por esta tarea. La descripción de puestos debe ser **realizada por el responsable de RR. HH., junto con el jefe del puesto para cubrir y, finalmente, con el “jefe del jefe”**.

A continuación, analizamos los puntos que debe contemplar una descripción de puestos.

Descripción de puesto

Denominación del puesto: está compuesta por dos elementos (**cargo/puesto**). Ej.: analista de impuestos - gerente de legales - jefe de finanzas.

- **Cargo:** indica la variable **jerárquica** de la posición (ej.: analista – jefe – supervisor – coordinador – gerente, etc.). Deberán manejar adecuadamente las variables gremiales o legales que rijan en cada país y que regulen franjas salariales y cargos. Cometer errores en estos aspectos conlleva tensiones con el gremio y costos económicos.
- **Puesto:** especifica el **área o sector** en el cual se desempeña la tarea (ej.: legales - RR. HH. – finanzas – auditoría).

Finalidad del puesto: Se refiere a la misión y objetivo del puesto.

Organigrama (dependencia jerárquica y funcional): Se debe especificar con claridad la ubicación dentro del organigrama, la dependencia jerárquica y si hubiera dependencia funcional.

Dimensión

- Personal directo a cargo.
- Personal indirecto a cargo.
- Valor del presupuesto del área.

Especificar variables con claridad permitirá definir con exactitud el perfil y los niveles de desarrollo de competencia requeridos.

Responsabilidades: Definir entre 4 y 5 responsabilidades básicas de la posición. Estas deben definir las líneas estratégicas para ejecutar la misión del puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Actividades: Operan las responsabilidades mediante tareas concretas y resultados. Para cada responsabilidad se desglosará la cantidad necesaria de tareas que deban cumplirse.

- 1.
- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Autoridad para tomar decisiones: este aspecto es central, ya que delimita el campo sobre el cual se pueden tomar decisiones.

- **Decisiones para tomar consultando al superior.**
- **Decisiones tomadas por sí mismo.**

Relaciones internas y externas con otros puestos (cuáles y para qué)

A continuación, abordaremos otro concepto que complementa la descripción de puestos, que es el **perfil de puesto**, este hace referencia a **los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas que deben tener los ocupantes de la posición.**

Perfil de puesto

Deberá detallar, al lado de cada requerimiento, si este es **excluyente** o **recomendable**. No se deben crear mega perfiles, sino perfiles acordes con el puesto.

Educación formal: se debe especificar el **nivel** de formación requerido para la posición (primario, secundario, técnico, terciario, especialización, maestría, doctorado); para ello, detallar la/s **carrera/s** que se adapta/n a la posición.

Conocimientos específicos requeridos

Idioma: indicar idioma y nivel requerido.

Herramientas informáticas: cuáles y nivel requerido.

Formación complementaria: cursos, posgrados, capacitaciones, entrenamientos.

Experiencia práctica

Se debe indicar la experiencia/habilidad en el uso de herramientas: Ej.: soldadura TIC, torno computarizado, manejo de programa SAP.

Experiencia laboral

Experiencia laboral directa: se estima en cantidad de años y tipo de empresa/sector acorde con el puesto.

Experiencia laboral indirecta: experiencia indirecta o en otros sectores de la industria que se valoran positivamente para el puesto.

Competencias requeridas (indicar competencias críticas)

En función de las tareas, seleccionar aquellas tres competencias críticas, y el nivel de desarrollo de cada una de ellas, que necesariamente debe tener todo ocupante de dicha posición. Adicionalmente a estas competencias, se anexarán aquellas que tengan que ver con la cultura organizacional.

Es preciso analizar detenidamente si las competencias y los conocimientos requeridos se correlacionan adecuadamente con los deberes y las responsabilidades, para evitar una selección de personas sobrecalificadas o poco calificadas, lo que genera fuertes inconvenientes organizacionales y frustraciones para el empleado. Es clave nuestra función de analistas y asesores en casos en los que se evidencien discrepancias.

La descripción de puestos es un insumo esencial para los procesos de reclutamiento y selección, ya que nos permite saber qué deberemos buscar; pero eso no es suficiente. Resta realizar un fuerte trabajo de planificación y análisis que desarrollaremos en el punto 3.1.2.

3.1.2 Diseño de los procesos de provisión del capital humano - posiciones críticas, personas claves y perfiles escasos en el mercado

La gestión de RR. HH. debe ser capaz de analizar y planificar de manera global y estratégica sus talentos, y elaborar un **mapa organizacional** con la siguiente información.

Posiciones críticas: son aquellos puestos que se asocian directamente con el eje del negocio y sin los cuales se bloquearía el funcionamiento de la organización. De este modo, para estas posiciones siempre deben existir planes preventivos de relevos y sustitución. De acuerdo con cada empresa, estas posiciones pueden ser fácilmente cubiertas o tener alta complejidad en el mercado.

Personas claves: son aquellas personas que, por sus competencias, habilidades y conocimientos, son piezas fundamentales para el desempeño de la organización. Puede ocurrir que **persona clave** y **posición crítica** coincidan, o no.

Perfiles escasos en el mercado: debemos detectar aquellas posiciones cuyos perfiles sean difíciles de encontrar en el mercado externo, o serían altamente costosos. Ej.: para quienes trabajen en el rubro de minería, sabrán sobre el escaso mercado de geólogos y la dificultad de competir con los salarios de las empresas mineras.

Este mapa es esencial para planificar las siguientes acciones de RR. HH.

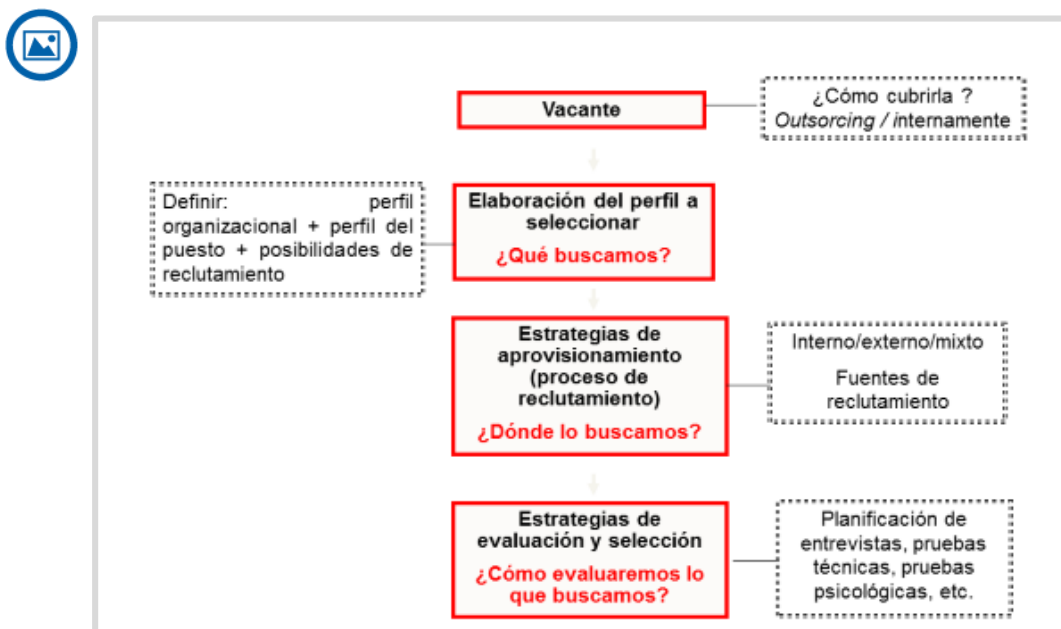
- **Estrategias de reclutamiento preventivo:** para contar con candidatos potenciales, en posiciones críticas y perfiles escasos en el mercado.
- **Planes de sucesión:** para poner en marcha los procesos de capacitación y desarrollo de los colaboradores que estén en condiciones de suceder internamente las vacantes críticas.
- **Acciones de posicionamiento como empleador de primera elección:** permite trabajar a mediano plazo en estrategias que hagan que los postulantes deseen trabajar en la empresa y no que simplemente salgamos a buscarlos.
- **Planes de desarrollo y motivación para personas claves.**

3.1.3 Planificación del proceso de reclutamiento (vacante, perfil a seleccionar)

Planificación del proceso de reclutamiento y selección

Fases de la planificación: las recorreremos apoyados en los aportes de Alles (2008).

Figura 1. Fases de reclutamiento y selección



Fuente: adaptado de Alles, 2008, p. 165

Como primer paso, debemos visualizar las **4 Fases** de planificación requeridas para llevar adelante el proceso completo de reclutamiento y selección, que nos permita comprender de manera integral el proceso.

Con fines de organización didáctica, en el presente módulo trabajaremos las fases 1, 2 y 3, que corresponden al proceso de reclutamiento, y en el módulo que sigue abordaremos la fase 4, que se refiere a la selección propiamente dicha.

Fase 1: Vacante

¿Cómo cubrir la vacante? *Outsourcing* / internamente

En primer lugar, debemos definir **quién realizará el proceso de selección**: el área de RR. HH. o un consultor externo. No siempre las organizaciones cuentan con un área de RR. HH. capacitada o con personal suficiente para liderar estos procesos, y deben recurrir a la ayuda de consultores externos.

En ciertas ocasiones, las empresas tercerizan los procesos de selección más sencillos como estrategia del área. También se suele trabajar con consultoras cuando se requieren altos volúmenes de selecciones, por ejemplo, para la apertura de una nueva planta.

A continuación, detallamos algunas situaciones en las que se aconseja acudir a un consultor externo:

- Búsquedas críticas para las cuales no esté preparada el área de RR. HH.
- Búsquedas de alto volumen de trabajo en las cuales sea más eficiente tercerizar.
- Cuando se haya decidido cubrir una vacante mediante *head hunting*.
- Búsquedas en las que se requiera una visión imparcial.
- Búsquedas confidenciales en las que se deba resguardar al máximo la información.

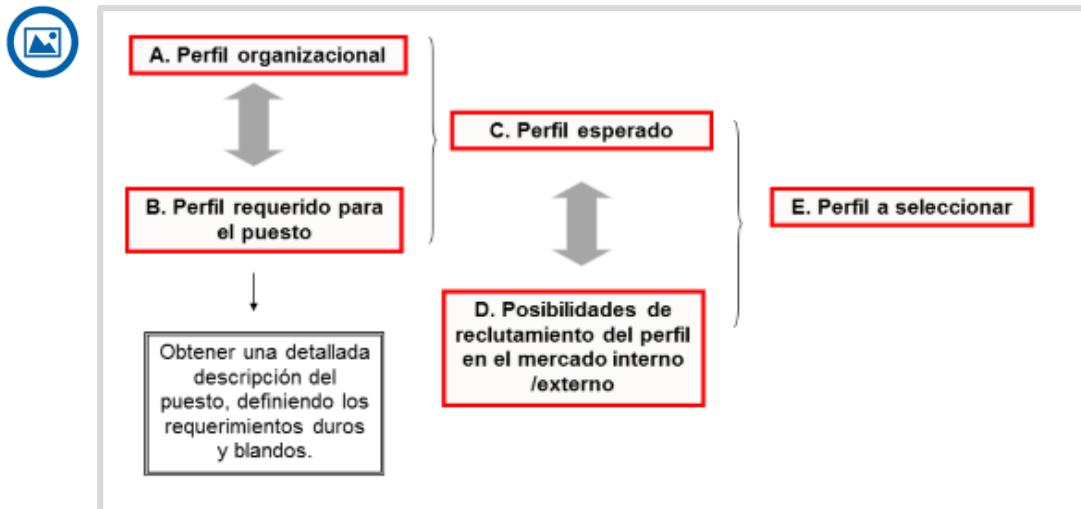
Importante: tercerizar el proceso en una consultora, no significa **desentenderse del proceso**, por el contrario, sólo cuando el consultor comprenda en profundidad la cultura organizacional y las particularidades del puesto podrá hacer una adecuada selección.

Fase 2: Elaboración del perfil para seleccionar

Nos encontramos frente al punto clave y medular, que determinara el éxito o fracaso del proceso de selección. En esta instancia definimos **¿qué buscamos?**

Para ello, debemos conocer en profundidad cada uno de los siguientes pasos:

Figura 2. Pasos para delimitar el perfil para seleccionar



Fuente: elaboración propia en base a De Ansorena Cao y Ballesteros, 1996.

A) Perfil organizacional: debemos conocer el mapa institucional que encuadra la selección, a fin de evitar cualquier desajuste o discordancia entre el perfil organizacional y el perfil requerido por el sector. En caso de haber tercerizado el proceso de selección, el área de RR. HH. deberá garantizar que el proveedor tenga el adecuado conocimiento del negocio, la organización y su cultura.

Tanto el consultor como el referente de RR. HH. a cargo de la selección deben conocer el negocio, la filosofía institucional, los planes de negocios a corto y largo plazo, la estructura organizacional, la cultura y los valores, el contexto, etcétera. Los selectores deben contar con la habilidad de transmitir información clave para que los postulantes tomen adecuadas decisiones sobre su vida laboral. Hay ciertas preguntas de negocios que debemos saber responder a un postulante. Desconocer el perfil organizacional puede llevar a equivocaciones graves, ya que podríamos seleccionar personas adecuadas para el puesto, pero inadecuadas para esta cultura organizacional.

Podemos seleccionar personas para un mismo puesto, por ejemplo, vendedor de salón, pero, en función de los valores de la empresa/marca para la cual trabajen, cambiará considerablemente el perfil para cada una de ellas. Si cambiamos de rubro, el perfil de un cajero para Tarjeta Naranja será muy distinto que el de Citibank, pero esta diferencia no reside en los requisitos del puesto, sino en los perfiles de ambas organizaciones.

B) Perfil requerido para el puesto: debemos conocer la descripción del puesto para definir el perfil con el que vamos a seleccionar. Si el área de RR. HH. se hace cargo del proceso, deberá reunirse con el jefe

directo del puesto para revisar y repasar la descripción y el perfil de este. El especialista de RR. HH. debe velar por que el perfil requerido se ajuste a la descripción del puesto y no a las necesidades del jefe, y, en caso de que sea necesario hacer una actualización del perfil, deberá impulsar los pasos formales para concretarla. Si el proceso lo realiza un consultor, debe trabajar con los jefes y con el referente de RR. HH., quienes validarán el perfil.

En esta instancia no solo debemos relevar las características del puesto, sino también las variables del grupo, el líder, el clima organizacional, las condiciones de contratación, los beneficios, las obligaciones, etcétera. Es esencial garantizar que los postulantes tengan información confiable al momento de tomar una decisión laboral, ya que, en muchos casos, los sujetos renuncian a un puesto, y entonces debemos garantizar que se cumplan las condiciones estipuladas. En muchas ocasiones, frente a la urgencia por cubrir un cargo, los jefes indican salarios que luego no son autorizados por la gerencia. Es por ello que deberemos validar las condiciones de contratación con los niveles jerárquicos correspondientes, antes de lanzar la búsqueda.

- Detallamos los aspectos que a indagar para definir el perfil para seleccionar:
 - Interdependencia con otras áreas, departamentos, cargos, clientes y otros empleados.
 - Características del grupo de trabajo, estilo de conducción y delegación preponderante.
 - Niveles de presión y rapidez en la toma de decisiones que requiere el puesto.
 - ¿Qué costos organizacionales y económicos tienen sus errores?
 - Condiciones materiales de trabajo.
 - Ubicación geográfica del cargo.
 - ¿Se requiere viajar o existen posibilidades de reubicaciones?
 - ¿Es factible el teletrabajo?
 - Horarios (períodos de mayor carga horaria, horas extras, etc.).
 - Especificar composición de la remuneración, beneficios, premios, *bonus*, etcétera (frente a la competitividad del mercado actual, debemos conocer con claridad todas las condiciones de contratación y beneficios).
 - Política de ajustes salariales (en mercados inflacionarios, este dato puede ser definitorio).
 - Planes de carrera y política de ascensos.
 - Política de capacitación.
 - Planes de formación.

- C) **Perfil esperado:** a partir de la articulación de los puntos A y B, definiremos el perfil que deberíamos buscar.

- D) **Posibilidades de reclutamiento del perfil en el mercado:** en este punto se establece una mirada realista sobre la factibilidad de encontrar el perfil, los valores de mercado para estas posiciones, la competitividad económica de la empresa dentro del mercado salarial y el poder de atracción de la marca como empleador.

- E) **Perfil para seleccionar:** luego de haber cumplido los pasos previos, estaremos en condiciones de definir el perfil para seleccionar, planificar el reclutamiento y el proceso de selección. RR. HH. cumple un rol central, ya que debe asesorar de manera realista y profesional sobre las posibilidades de encontrar el perfil, los tiempos requeridos y los costos, y asumir el compromiso de realizar estas tareas en tiempo y forma. El candidato perfecto no existe, sino que se buscará a aquella persona que más se ajuste al perfil definido.

Cada selector debe confeccionar sus propios formularios de relevamiento de perfil para seleccionar. Recordemos que, si bien debemos garantizar la recolección de datos, no debemos “cansar” a nuestro cliente con un proceso excesivamente largo y tedioso. En el caso de los selectores externos, se sugiere que la empresa firme la descripción del perfil como garantía de que no se modificarán condiciones básicas de la búsqueda que podrían invalidar un proceso de selección puesto en marcha.

3.1.4 Estrategias de reclutamiento

Fase 3: Estrategias de aprovisionamiento (proceso de reclutamiento): ¿dónde lo buscamos?

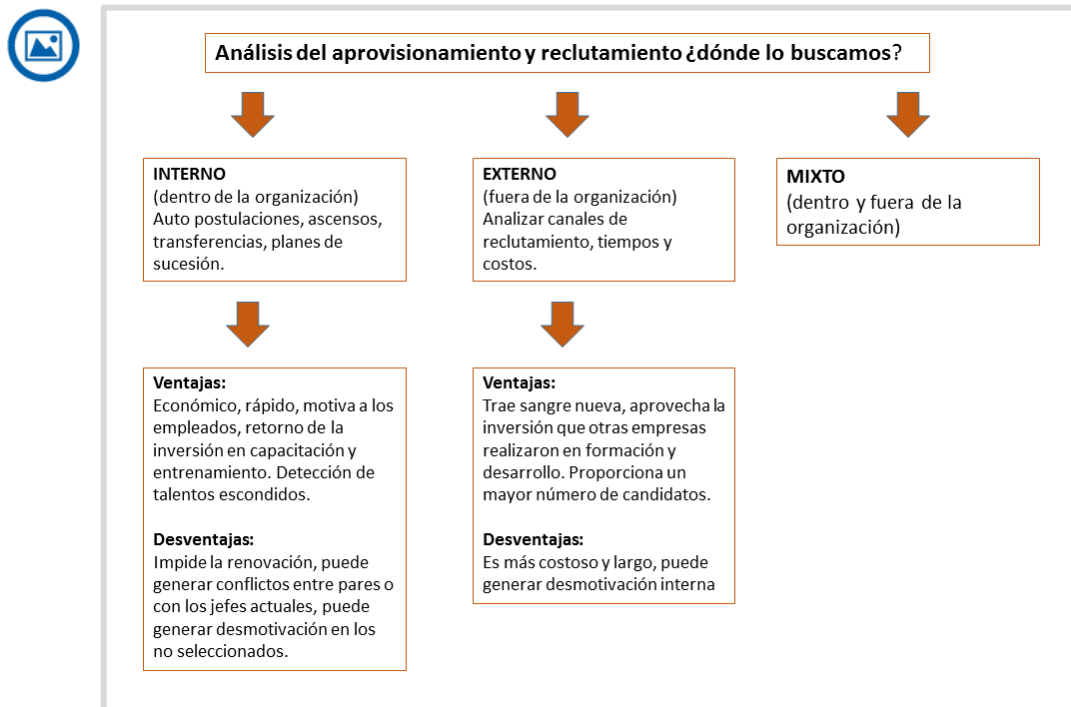
¿Qué es el reclutamiento? es un conjunto de procedimientos destinados a identificar y **atraer selectivamente a candidatos potencialmente calificados** para desempeñarse en un puesto de una organización específica.

De manera sencilla, podemos decir que el reclutamiento es el proceso mediante el cual buscamos a los candidatos. Pero **¿dónde los buscamos? y ¿qué canales utilizamos?** Las respuestas a estas preguntas no son sencillas; ya que implican tener definidos muchos procesos de RR. HH. de base.

¿Dónde buscar los candidatos?

Esto implica definir si los buscaremos dentro de la organización, fuera de ella, o en ambas partes. De esta manera establecemos el tipo de reclutamiento a ser aplicado: interno, externo o mixto.

Figura 3. Tipos de reclutamiento/ aprovisionamiento



Fuente: elaboración propia en base a De Ansorena Cao y Ballesteros, 1996.

Reclutamiento interno: para trabajar de manera responsable y seria en procesos reclutamiento y **selección interna**, previamente debemos tener definida una política de búsquedas internas, que fije los criterios de comunicación, los parámetros de evaluación y los mecanismos de devolución de resultados. Lanzar procesos de selección interna implica trabajar con los jefes para que no retengan a las personas claves, pensar en mecanismos ágiles para cubrir las nuevas vacantes internas, contener a las personas que no fueron seleccionadas, etcétera.

Reclutamiento externo: cuando decidimos salir al **mercado laboral** externo con una búsqueda, no solo salimos a buscar candidatos, sino que exponemos la marca y las vacantes frente al mercado y los competidores. De este modo, debemos trabajar de la mano con los responsables de *marketing*, para planificar estratégicamente estas acciones. No será carente de impacto, que nuestro aviso para buscar jóvenes profesionales salga en paralelo con el de la competencia, pero tenga un tamaño ínfimo con relación a esta. En muchas oportunidades, por decisiones de negocio, deberemos salir con avisos encubiertos para garantizar la confidencialidad de ciertos procesos.

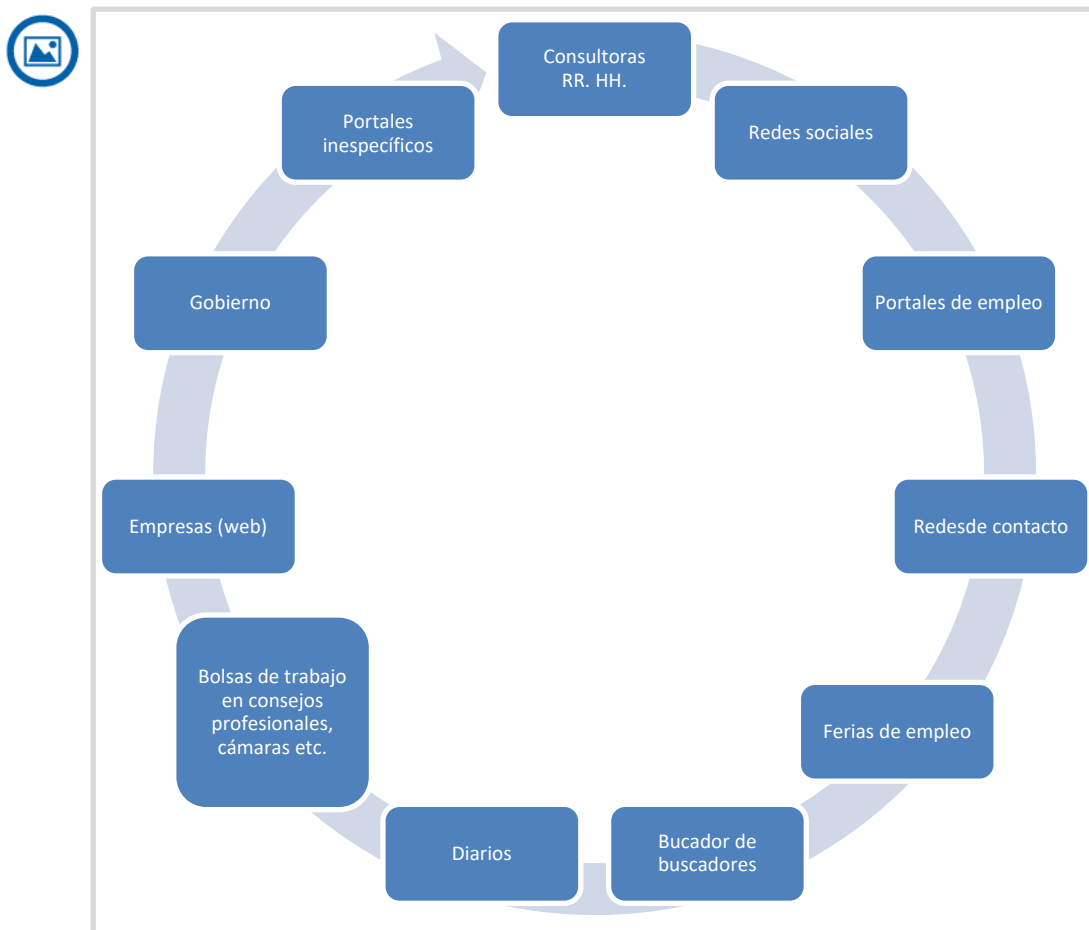
Reclutamiento mixto: si pensamos en mecanismos **mixtos**, debemos tener procedimientos transparentes para que los candidatos sean evaluados de

manera igualitaria. También, deberemos trabajar internamente, ya que personas que han competido en un proceso luego pueden trabajar juntas o bajo la relación de jefe - colaborador.

¿Cómo elegir los canales adecuados para el reclutamiento?

A continuación, veremos la multiplicidad de canales disponibles. La selección de cada uno de ellos debe ser estratégica, basada en el conocimiento del perfil para seleccionar y en el conocimiento del mercado laboral.

Figura 4. Canales de reclutamiento/ aprovisionamiento



Fuente: elaboración propia.

El diseño y la redacción de un aviso deben ser claros, precisos y acordes con la lógica del canal seleccionado. No es lo mismo publicar en la web de la empresa, en un diario de tirada nacional, que en LinkedIn. El aviso refleja la imagen institucional, donde nos miran no solo los candidatos, sino también competidores, clientes y la sociedad, por lo cual el aviso debe reflejar también el perfil organizacional y la magnitud de la búsqueda. Debemos dedicar gran parte del aviso a comunicar la cultura laboral y los beneficios que atraigan a nuestros postulantes.

Otros datos que no deben faltar en un aviso son:

- a) **Datos de la organización o consultora que realiza la búsqueda.** En caso de no poder colocar dicha información, debemos dar información general del tipo de empresa y del rubro (ej.: importante banco internacional). Omitir estos datos puede disminuir la convocatoria, ya que muchos postulantes no se arriesgarán a participar de un proceso sin conocer al selector.
- b) **Contenido básico del puesto:** responsabilidades, objetivos básicos y lugar de trabajo.
- c) **Requisitos excluyentes y no excluyentes:** formación, experiencia, disponibilidad para viajar, dedicación (*full time* o *part-time*), idioma, etcétera.
- d) **Oportunidades que ofrece la empresa:** ej.: planes de carrera, programas de beneficios, planes de formación y capacitación, esquemas de compensaciones, etcétera.

➔ 3.2 Proceso de evaluación y selección de talentos

Para abordar el proceso de evaluación y selección de postulantes, seguiremos la siguiente estructura.

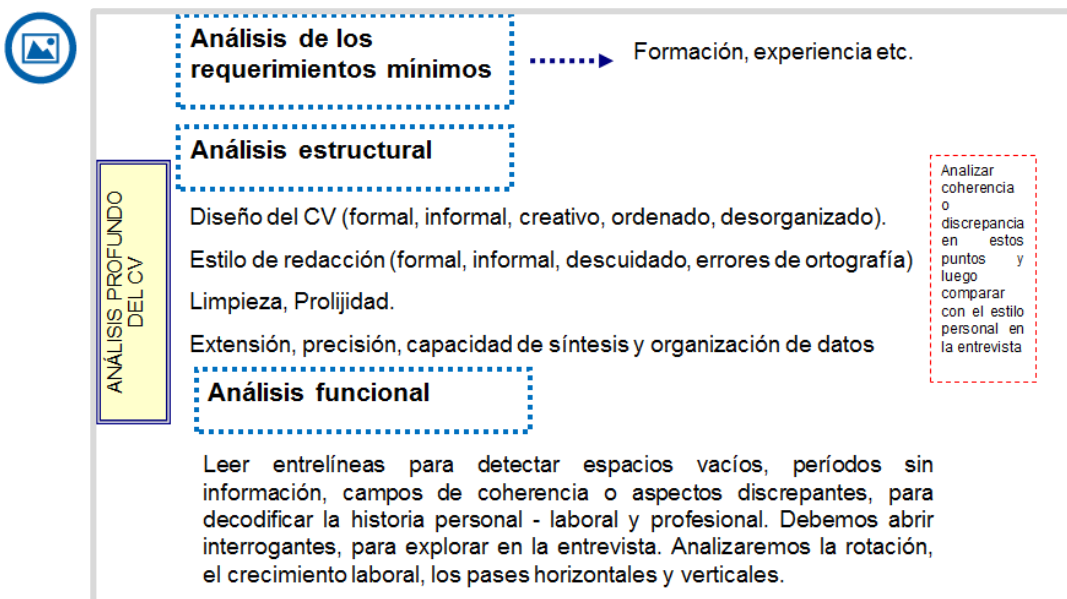
- Preselección y análisis de CV.
- Entrevistas de RR. HH. y entrevista técnica.
- *Assessment center*, pruebas psicológicas, pruebas de conocimientos, pruebas prácticas.
- Armado de ternas (informes y/o devoluciones).

3.2.1 Preselección y análisis de *curriculum vitae*

Si el proceso de reclutamiento ha sido adecuado, deberíamos contar con postulantes interesados en la posición que se aproximen al perfil solicitado. A pesar de todos los esfuerzos que hacemos por especificar las condiciones excluyentes para postularse, muchas personas envían su CV sin tener el perfil requerido, y debemos hacer la primera tarea de preselección de CV.

A continuación, sugerimos una técnica que permite trabajar eficientemente en búsquedas masivas. Cabe aclarar que muchas empresas tienen sistemas computarizados de selección que hacen este proceso mediante filtros.

Figura 5. Análisis de CV receptados



Fuente: elaboración propia.

Nos detendremos en el punto C, anteriormente citado, con el fin de analizar **de qué manera debemos leer un CV.**

Figura 6. Análisis de CV receptados



Fuente: elaboración propia.

¿En qué momento debemos analizar la remuneración pretendida del candidato?

Quando llevamos adelante procesos masivos, antes de avanzar con las entrevistas (las cuales implican tiempo y costo) debemos validar la factibilidad de llegar a un acuerdo salarial (consultamos remuneración pretendida). En esta instancia no se negocia el salario, sólo se valida si el candidato está dentro de la franja salarial que la empresa está dispuesta a pagar, para no avanzar con candidatos con los cuales no se podrá llegar a un acuerdo económico.

Quando buscamos perfiles escasos en el mercado, la negociación económica es más flexible y no se utiliza como filtro inicial excluyente.

3.2.2 Entrevistas de RR. HH. y entrevista técnica

La entrevista es una técnica muy importante dentro de los procesos de selección, pero se utiliza de manera deficiente, por falta de habilidades para diseñar y liderar entrevistas por competencias. Se confunde esta técnica con una charla.

Primero diferenciaremos dos tipos de entrevistas que se hacen durante el proceso de selección, que tienen objetivos y formas distintas de aplicarse:

Entrevista de RR. HH.: la efectúa el área de RR. HH., y realiza una valoración global del candidato, evalúa las competencias para el puesto, la adecuación al perfil organizacional, la motivación por el puesto, la factibilidad de un acuerdo económico, la posibilidad real del candidato de adaptarse a los requerimientos de la posición (horario, viajes, relocalizaciones, etc.), al grupo de trabajo y al estilo de liderazgo.

En estas entrevistas se evalúan las competencias requeridas para el puesto, mediante la revisión de situaciones pasadas en las que el sujeto ha puesto en acción dichas competencias y mediante situaciones concretas que se presentarán en la entrevista, para observarlo en acción. La entrevista no solo analizará las competencias, sino también que el perfil y los valores del sujeto sean compatibles con los de la organización.

Entrevista técnica: a cargo de los jefes de área, para evaluar conocimientos y habilidades prácticas que se requieren para el puesto.

¿Qué es una entrevista de selección? Es una relación entre dos personas (entrevistado – entrevistador), que persigue un objetivo definido (recabar información sobre el sujeto para evaluar su potencialidad de desempeñarse en el puesto) y establece roles predefinidos para ambas partes (el entrevistador conducirá la entrevista y el entrevistado participará en ella).

El entrevistador debe formarse y prepararse constantemente para el ejercicio del rol, con la supervisión adecuada y un análisis autocrítico, a fin de garantizar el máximo de objetividad y disminuir la influencia de prejuicios, de proyecciones personales.

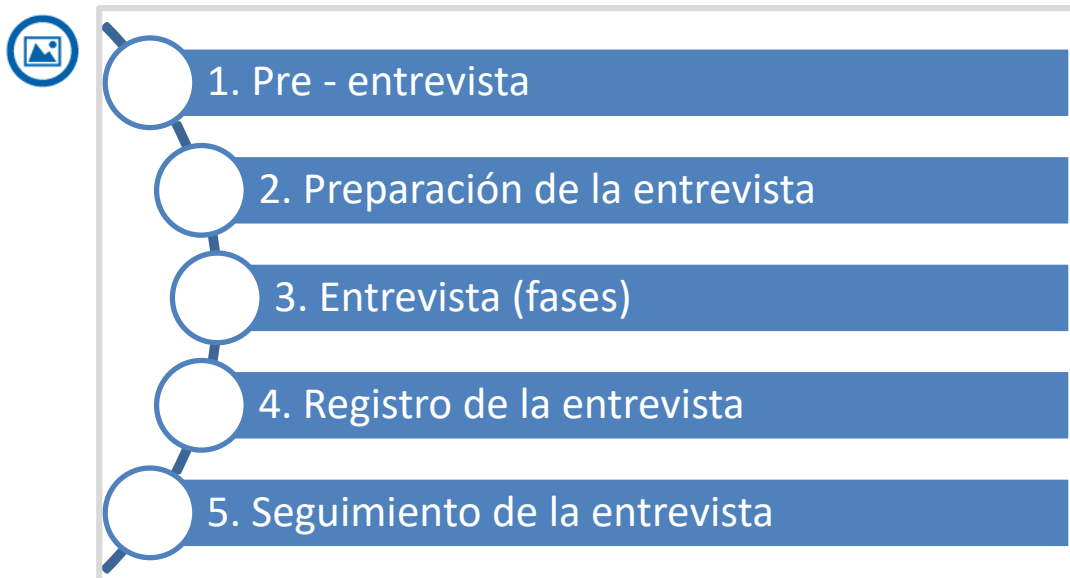
La actitud del entrevistador debe ser:

- De escucha activa: debemos escuchar lo que el entrevistado dice y “lo que no dice”, detectar baches, olvidos significativos, fallidos, etc.
- De observación: debemos ver sus conductas, lenguaje corporal, gestual, su presencia, las variaciones en sus estados anímicos y actitudes. Analizar la consonancia o disonancia entre lo que dice y hace.
- De investigación: debe tener un interés permanente en indagar, explorar y conocer. Formulará hipótesis que pondrá a prueba y contrastará con los datos de la realidad. La escucha activa marca, también, la **actitud de interés** en conocer al entrevistado, cualidad que todo entrevistador debe tener a flor de piel.

Errores comunes del entrevistador:

- Hablar de sí mismo.
- Ejercer un rol de superioridad y una actitud interpelante.
- Establecer un vínculo demasiado informal, que convierta la entrevista en una “charla de café”.
- Expresar opiniones, juicios de valor, acuerdos y desacuerdos.
- Falta de conducción y dispersión en la entrevista.

Figura 7. Pasos de la entrevista de RR. HH.



Fuente: elaboración propia.

1. Pre-entrevista

Abarca el registro de toda la información recibida del postulante previamente a la instancia de entrevista. Dichos datos no serán usados como prejuicios, sino como información del postulante que será contrastada y analizada dentro de todo el proceso.

- Registro de información sobre la entrega del CV: ¿cómo llegó el CV? Si lo entregó personalmente o lo recomendó alguien, ¿quién? Si lo entregó personalmente, consignar las observaciones de este primer contacto.
- Registro de la comunicación para citarlo a la entrevista.
 - Estilo de comunicación.
 - Flexibilidad o no para combinar la entrevista.
 - Tipo de vínculo establecido (rígido, formal informal).
 - Nivel de tensión percibida.

- Capacidad para manejar el imprevisto de recibir el llamado en un contexto inadecuado (ej.: trabajo actual).
- De esta manera, recabamos datos sobre cómo actúa el sujeto ante una situación inesperada y desorganizada. Luego, deberemos analizar si estas conductas se repiten o varían en la entrevista y en otras pruebas.

2. Preparación de la entrevista

En función de la cantidad de candidatos y de las competencias a evaluar, se pueden planificar entrevistas **grupales o individuales**. Para una búsqueda masiva, será más eficiente comenzar con entrevistas grupales. Si debemos seleccionar un puesto cuya competencia crítica es “trabajo en equipo”, podemos comenzar con entrevistas grupales para evaluar con más profundidad esta competencia.

Independientemente de la modalidad elegida (individual o grupal), debemos hacer lo siguiente:

- Preparar el ambiente adecuado para la entrevista: lugar cómodo, silencioso, privado, sin interrupciones.
- Estudiar el CV y todos los antecedentes disponibles del candidato. Saber si ha sido entrevistado antes para la empresa, ver resultados de la entrevista y pruebas administradas.
- Tener en claro el perfil para seleccionar y las habilidades para evaluar.
- Planificar la estructura de la entrevista con base en las competencias críticas a relevar, diseñar las técnicas y preguntas para indagar cada una de ellas.
- Preparar el formulario de registro de entrevista, allí podemos marcar los puntos críticos a indagar y predeterminar preguntas claves.

3. Entrevista: fases de la entrevista

Fases de la entrevista

Fase 1: *Rapport*

Los primeros momentos de la entrevista deben destinarse a disminuir la tensión del entrevistado y a entablar un vínculo inicial de comodidad que abra camino a las próximas fases de la entrevista. Si bien el *rapport* (que significa concordancia, empatía) debe reinar en toda la entrevista, es clave,

en el inicio de esta, para “romper el hielo”. Es recomendable dedicar unos minutos para saber cómo llegó el postulante, si encontró fácilmente la empresa, etcétera. También podemos comenzar por compartir información general de la organización.

Posteriormente, debemos explicar el objetivo de la entrevista y los métodos a utilizar.

Fase 2: Cima

En función de la planificación realizada, indagaremos los siguientes ámbitos.

- **Repaso del CV:** debemos indagar aquellos puntos que no hayan sido claros al momento de su lectura, y aquellos puntos críticos para el puesto. Es decir, el repaso del CV se hace en función del puesto y no de una manera rutinaria y mecánica.
- **Historia laboral:** crecimiento laboral, rotación, motivos de egresos, ingresos, relaciones con pares autoridades y subordinados, fortalezas y debilidades, etcétera. Podemos preguntar sobre un día típico de trabajo, tareas que más y menos le agradan, logros y dificultades en lo laboral, jefe ideal.
- **Historia sobre su formación:** calificaciones, intereses, tiempo en el que realiza cada estudio, baches, prolongaciones, analizar si la formación tiene cierta homogeneidad o si ha optado por estudios heterogéneos. Materias que más y menos le gustaron.
- **Historia familiar:** si bien no es objeto de una entrevista laboral entrometerse en aspectos de la vida privada del individuo, es importante indagar aspectos de la vida personal que pueden vincularse con el campo laboral. Sabemos que determinados patrones de comportamiento aprendidos en la infancia determinarán muchas de las conductas adultas.
- **Tiempo libre y esparcimiento:** *hobbies*, deportes, cultura, lectura, etcétera.
- Proyectos a largo plazo, metas y su correlación realista con recursos y capacidades del sujeto.
- **Role playing:** podrán diagramarse juegos de rol en los que deban ponerse en marcha competencias críticas para el puesto y que serán realizados durante la entrevista.

- **Técnica *flashback*:** realizar preguntas sobre episodios o conductas pasadas, a fin de analizar cómo actuó el sujeto en el pasado frente a situaciones similares a las que podría enfrentar en el puesto. Es importante seguir la estructura **STAR (situación, tarea, acción y resultado)** para la indagación completa de todas las variables conductuales.
 - Situación: analizar el contexto del episodio conductual. ¿Qué pasó? ¿dónde? ¿cómo? ¿cuándo? ¿con quién?
 - Tarea: analizar responsabilidades y objetivos del sujeto en esa situación. ¿Cuál era su rol? ¿qué debía hacer? ¿para qué? ¿qué se esperaba de Ud.?
 - Acción: conocer la conducta del candidato en la situación. ¿Qué hizo? ¿cómo? ¿qué pasó? ¿qué hicieron los otros?
 - Resultado: analizar el grado de eficiencia conductual. ¿Cuál fue el efecto? ¿qué indicadores vio? ¿qué pasó después?
- **Exploración del área motivacional:** es importante indagar el compromiso motivacional del sujeto por el puesto y la organización. El descuido de esta variable puede implicar que seleccionemos personas técnicamente adecuadas para el puesto, con baja adhesión a la cultura organizacional, con el consecuente riesgo de renuncias.

Fase 3: Cierre de la entrevista

Crear el clima y brindar tranquilidad de que la tarea de exploración se ha cumplido. Debemos dar la oportunidad para que el postulante realice preguntas y manifieste impresiones de la entrevista. Indicar próximos pasos del proceso: plazos aproximados de espera o pasos determinados a seguir.

4. Registro de la entrevista

Inmediatamente después de la entrevista, debe confeccionarse el informe con el objeto de no olvidar información ni distorsionarla. Para un registro adecuado de las entrevistas, debemos garantizar que contenga todos los datos brindados por el postulante de la manera lo más textual posible y diferenciar las “observaciones del entrevistador” de los dichos del candidato.

5. Seguimiento de la entrevista

Los resultados de la entrevista deberán ser contrastados y analizados en conjunto con los resultados de las restantes pruebas, a fin de llegar a la elaboración de un perfil integrado del postulante. Siempre debemos volver a los puntos críticos del perfil del puesto y la organización, para seleccionar la persona que más se adapte a este y no caer en la tentación de elegir a aquellos candidatos que se adapten a nuestro estilo personal.

3.2.3 Otras técnicas de evaluación en los procesos de selección: *assessment center*/ pruebas psicológicas/ pruebas de conocimientos/ pruebas prácticas

Assessment center: evaluación grupal situacional de competencias.

Esta técnica grupal enfrenta a los candidatos a situaciones similares a las que podrían encontrar en el puesto de trabajo. Los postulantes deben resolver una serie de problemas dentro de un escenario real, utilizar la información que le brindan, actuar y tomar decisiones que los conduzcan a la resolución del problema planteado. El diseño de las pruebas permite observar el trabajo bajo presión, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y la tolerancia a la frustración. Se puede observar cómo se comportan los postulantes frente a situaciones complejas de la vida laboral, las formas de vincularse con pares y autoridades. Estas pruebas deben estar correctamente diseñadas, a fin de evaluar las competencias críticas para el puesto. Participa un evaluador cada cuatro participantes e interviene como observador alguna autoridad del puesto. Esta técnica es costosa y solo se aplica en aquellas selecciones que requieran de profundidad en la evaluación de competencias de liderazgo y trabajo en equipo.

También se utilizan los *assessments* para **evaluaciones de potencial**, en las que se expone al sujeto a simulaciones propias de posiciones superiores. Esto permite tomar decisiones con respecto a planes de sucesión, carrera y los procesos de formación y desarrollo. En los programas de jóvenes profesionales, se utiliza siempre esta técnica, ya que se mide el potencial de jóvenes sin experiencia para ocupar en un mediano plazo posiciones de liderazgo con miras a gerencias.

Pruebas psicológicas: debemos trabajar con psicólogos especializados en el ámbito laboral, que garanticen la selección de una adecuada batería de *tests* para evaluar los aspectos críticos del puesto y que elaboren informes por competencias que permitan comprender con claridad el perfil del postulante. Recuerde que solo los profesionales psicólogos están autorizados a aplicar y analizar pruebas psicológicas.

Los resultados de las pruebas psicológicas serán un elemento más de análisis dentro del proceso y no serán eliminatorias, salvo en caso de estructuras psicológicas con patologías graves, que impedirían un adecuado desenvolvimiento laboral. Estas pruebas pueden ser administradas en distintos momentos del proceso. Ej.: Para búsqueda de *head hunting*, se ubican al final del proceso; para selección de jóvenes profesionales, en las primeras etapas.

Pruebas de conocimiento: exámenes escritos, entrevistas de evaluación de conocimientos, pruebas específicas de conocimientos, manejo de idioma, etcétera. Muchas empresas definen para cada puesto el puntaje mínimo requerido en pruebas internacionales de idioma para poder acceder al puesto.

Pruebas prácticas: para puestos especializados o técnicos, necesitamos ver las habilidades reales del candidato para ejecutar las actividades requeridas. No es suficiente que tenga los conocimientos teóricos, sino que es clave la ejecución y aplicación de estos. Estas pruebas suelen realizarse por los especialistas del área en las entrevistas técnicas que mencionamos anteriormente.

3.2.4 Definición del candidato a incorporar – procesos de *outplacement*

Informe de los candidatos que poseen perfil para el puesto

Cuando se ha finalizado el proceso de evaluación, se definen los dos o tres candidatos que más se adecúan al puesto y se elabora un informe de cada uno de ellos. Los informes no deben sugerir opiniones personales o preferencias, sino dar un detalle de los aspectos relevados en el proceso de evaluación del postulante.

¿Quién define el postulante a incorporar?

La selección siempre la define el cliente interno. El consultor y el área de RR. HH. actúan como asesores profesionales que colaborarán en el proceso de toma de decisión.

Proceso de negociación de condiciones de contratación

El área de RR. HH. debe gestionar con agilidad y pericia esta instancia, ya que cualquier demora o desprolijidad puede hacer que un excelente candidato desista del proceso.

Es importante presentar la oferta final por escrito con todos los detalles. Una vez decidida la incorporación, se procederán a realizar los trámites de ingreso y el proceso de inducción.

Exámenes médicos: en función de la legislación de cada país, debemos respetar tanto los exámenes obligatorios como los prohibidos (embarazo, chagas, etc.). Cada organización debe garantizar que se realicen las valoraciones médicas correspondientes para garantizar que no se ponga en riesgo la salud del trabajador ni la de terceros.

Devolución de las evaluaciones

Es muy importante trabajar en este último punto, que suele quedar bastante olvidado. Debemos realizar una devolución a aquellos candidatos que no han quedado seleccionados, para que puedan salir enriquecidos del proceso. Es clave fortalecer el vínculo con ellos, ya que, si han llegado a la etapa final del proceso, en otro momento podemos convocarlos nuevamente.

También es importante hacer una devolución al candidato seleccionado, a fin de que los resultados de la evaluación puedan convertirse en insumos de trabajo y pueda desde un comienzo reconocer sus fortalezas y buscar estrategias para mejorar las debilidades.

Seguimiento de los candidatos

La incorporación del candidato no es sinónimo de haber finalizado el proceso de selección. Aquí se pone a prueba la calidad de nuestro trabajo, es por ello que es necesario hacer un seguimiento de los candidatos, a fin de analizar el grado de ajuste logrado y capitalizar las experiencias positivas y negativas. No nos olvidemos de que debemos hacer el control del nivel de satisfacción respecto de nuestro servicio.

Planes de desvinculación y *outplacement*

¿Por qué hablar de desvinculación en el marco de los procesos de selección?

De alguna manera, la desvinculación es la otra cara de la moneda de la selección; y son procesos que deben verse como un continuo.

Pareciera que las desvinculaciones se ejecutan, pero no hay mucho para aprender de ellas o para hacer en relación a las personas afectadas.

Cuando nos enfrentamos a un proceso de desvinculación, ya sea un despido o una decisión del colaborador, debemos abrir una instancia de reflexión. Esto implica preguntarnos sobre la calidad del proceso de selección, las

características del jefe o el área en la que se desempeñaba la persona, el clima de la organización, la incapacidad de esta última para retener determinados perfiles, las características del mercado —que quizás roba el capital humano con estas cualidades—, entre muchas otras cuestiones.

De este modo será importante implementar entrevistas de desvinculación, en las que hablar y escuchar a las personas, para poder analizar cada caso y, al mismo tiempo, revisar si no existen factores transversales que puedan repetirse.

En muchas oportunidades, las organizaciones deben cerrar una operación o ejecutar reestructuraciones. No podemos eludir los impactos internos de estas acciones ni las posibles repercusiones mediáticas, porque los errores en la gestión de desvinculación seguramente quedarán expuestos e impactarán en la marca.

Es aquí donde aparece el concepto de *outplacement*, que hace referencia, no sólo a una herramienta que ayuda al empleado despedido, sino también a la empresa, al planificar los procesos de desvinculación con menores costos organizacionales, sociales y de imagen de marca. *Outplacement* también implica contener y sostener el compromiso de los empleados que se quedan en la empresa. No solo existe una responsabilidad moral de tratar a las personas con respeto y dignidad, y ayudarlos a encontrar nuevas posiciones laborales lo más rápido posible, sino que debe existir un proceso coherente de responsabilidad social empresaria.

El *outplacement* es una práctica muy popular en Estados Unidos y Europa, a diferencia de países con menor nivel de desarrollo. El concepto es estratégico e integra diversas acciones que promueven un proceso responsable y comprometido de la desvinculación y la reinserción laboral.

Es importante recordar la necesidad de pensar con más profundidad planes de reubicaciones para personas con discapacidades producto de accidentes laborales, pues muchas veces las organizaciones dejan estos procesos en manos de las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo (ART) y las indemnizaciones por invalidez.

Detallamos algunas acciones:

- Reubicaciones en otras áreas de la empresa.
- Reubicaciones en otras empresas del mismo grupo.
- Reubicaciones en empresas externas con las que se haya firmado un acuerdo.

- **Recontrataciones posteriores:** tener como política, recontratar colaboradores de buen desempeño que hayan sido desafectados por procesos de ajuste organizacional.
- **Salidas voluntarias:** es importante conocer cada colaborador, ya que muchas personas pueden tener proyectos personales y estar interesados en una salida voluntaria, acordada entre las partes.
- **Jubilaciones anticipadas:** en función de la edad de los empleados y años de servicio, es factible pensar en planes de jubilación anticipada.
- **Planes de vivienda o inversión:** muchas empresas han ayudado a colaboradores de bajos recursos, con asesoramiento sobre formas de administrar e invertir sus indemnizaciones. Por ejemplo, se desarrollaron programas para que, empleados sin vivienda propia, puedan invertir la indemnización en la compra de esta, ayudados con subsidios de la empresa.
- **Estrategia para contener y apoyar a los empleados desvinculados:** aunque no hay dos personas que reaccionen igual ante la pérdida de un trabajo, la mayoría experimenta negación, *shock* e incluso ira, cuando se les transmite la noticia. Los líderes deben estar preparados para abordar de manera profesional esta instancia y deben ser capaces de presentar la decisión como definitiva y final, y explicitar con claridad los motivos. También, deben especificar las propuestas de contención y apoyo frente a la desvinculación, la fecha de salida y los procedimientos que deben completarse previamente a la desvinculación (como llaves, contraseñas, pertenencias de la empresa, despedidas de los compañeros y responsabilidades de trabajo). Por último, es importante detallar el monto de la indemnización. Las reuniones con consultores de *outplacement* deben realizarse inmediatamente después de que la noticia ha sido comunicada.
- **Gestionar internamente el impacto de los despidos:** no se puede pedir a la organización que trabaje como si nada hubiese pasado, debemos trabajar en el clima y en una reestructuración de funciones clara.

Referencias

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. 2ª ed., 2ª reimp. Buenos Aires: Granica.

De Ansorena Cao, A., y Ballesteros, R. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos*. 7ª ed. España: Paidós Ibérica.