

CAPÍTULO 3

Atracción de los mejores candidatos



➔ Una correcta selección de personas beneficia a la empresa y a los individuos. Una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado–empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos.

Atracción de los mejores candidatos

Inicio de un proceso de búsqueda


Definir correctamente los pasos a seguir es la clave de un proceso de búsqueda, dejando bien en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Empleo externo *versus* promoción interna

La primera fuente que debe explorarse es la propia compañía, y su herramienta es la promoción interna, ya sea dirigida por el área o promovida por algún sistema de autopostulación. Cuando una vacante se cubre con una persona interna es siempre una buena noticia para la organización.

Concepto de cliente interno

- Recursos Humanos es un área de servicios dentro de una organización. En consecuencia TODAS las otras áreas son CLIENTES y debe tratárselas con la dedicación y el esmero correspondientes. Con el objetivo de DELEITARLO, no sólo de complacerlo.
- El otro aspecto clave es evaluar las reales necesidades de la línea. De lo contrario todo el proceso que se inicia a partir de aquí será en vano.



➔ La definición del perfil es la base del proceso de selección. El candidato a seleccionar debe en todos los casos responder a un perfil. Por lo tanto deben definirse todos los requisitos necesarios: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las etapas posteriores. Si la empresa trabaja con un esquema de gestión por competencias deberán ser definidas para el perfil a buscar. Las competencias están directamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

La remuneración como un elemento del perfil

Perfil del puesto

Remuneración

En ocasiones, la remuneración prevista no concuerda con el valor de ese puesto en el mercado.

¿Qué tiene que hacer Recursos Humanos?

Asesorar al cliente interno.

Cuando se trata de un puesto nuevo Recursos Humanos puede implementar un proceso iterativo: primero “mirar” el mercado y luego ver cómo incluir la nueva posición dentro de la escala interna de la compañía.

Por último evaluar las chances de conseguir ese perfil en el mercado.

El perfil

- El perfil es la base de todo nuestro trabajo de selección. Un mal relevamiento nos dará necesariamente un mal resultado final.
- **Regla de oro:** no condicionarnos con nuestras propias opiniones. El candidato a buscar no debe ser como nos agrada a nosotros sino como lo necesita nuestro cliente (interno o externo).
- Si bien todos intuitivamente podemos escribir un perfil, es importante no olvidar los aspectos fundamentales que lo conforman: requisitos excluyentes y no excluyentes.
- ¡No olvidar! el perfil organizacional.
- **La clave:** despejar los NO en el momento de relevar el perfil .

Planificación de un proceso de búsqueda

- Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente.
- En todo proceso “complicado” es más difícil la búsqueda propiamente dicha que la posterior selección.

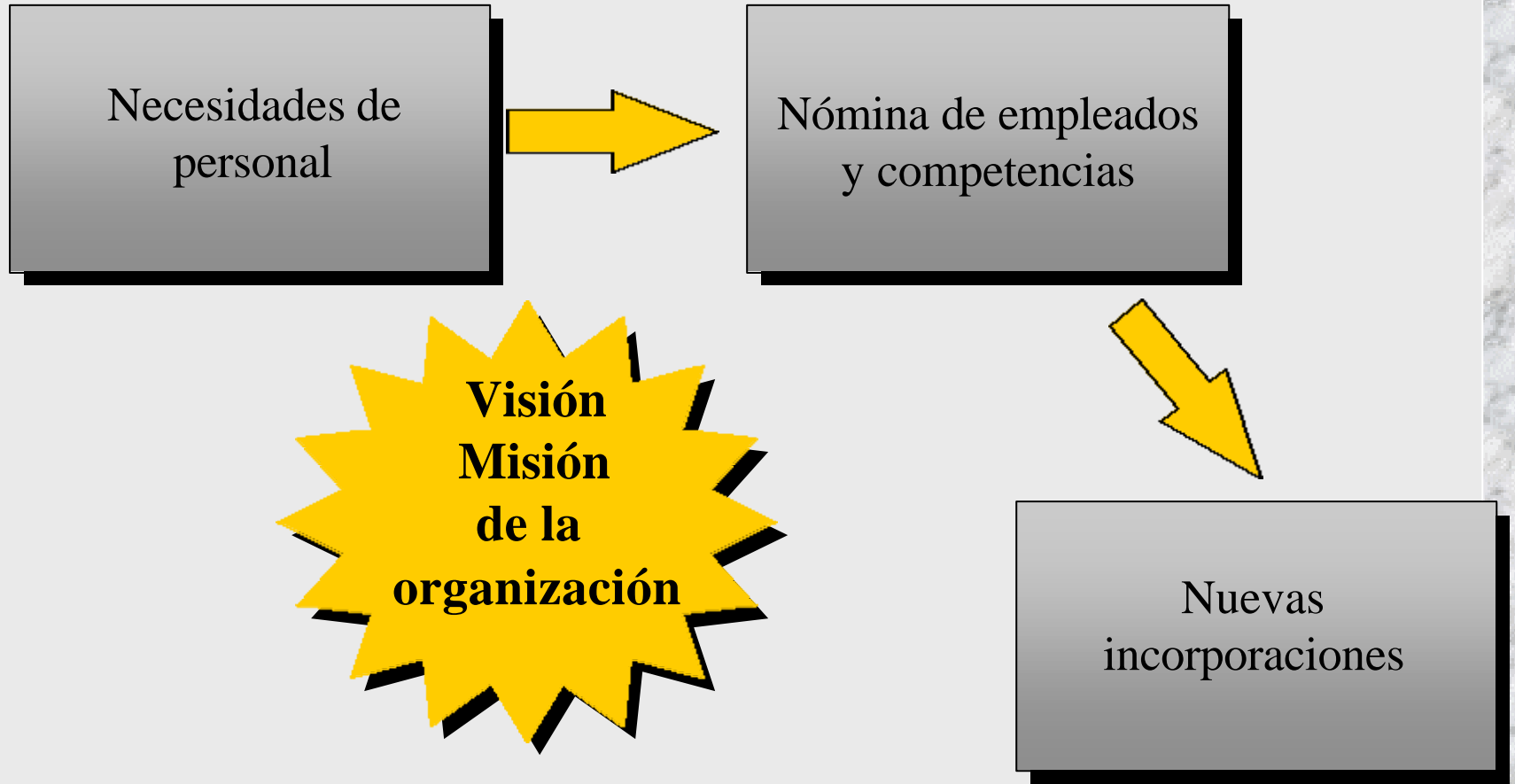
Si partimos de un buen “reclutamiento” la selección será, luego, sencilla.

Pasos



Identificar pasos y precisar tiempos aproximados

Un esquema de planificación de recursos humanos



Esquema de planificación del empleo

Interacción
del aprovisionamiento
con la demanda

Análisis de la demanda



Análisis del
aprovisionamiento

Interno

Externo

Ascensos
Descensos
Transferencias
Renuncias
Jubilaciones
Despidos

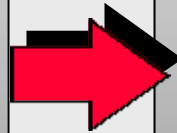
Pronóstico

Reclutamiento y selección

Diferencias y relación entre ambos conceptos

Reclutamiento

Conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados



Selección

Elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil

Fuentes de reclutamiento

Interno
promociones
job posting
planes de sucesión



Externo
a través de
referidos
del personal

Externo
a través de
las fuentes
de la empresa

Agencias
estatales
de colocación
y similares

Externo
•Agencias
•Consultoras
•*Head hunters*

Reclutamiento interno

Ventajas

- Más económico.
- Más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.

Desventajas

- Exige empleados “listos” para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de intereses .
- Puede elevar a los empleados al máximo de su incompetencia.
- Puede inducir al *statu quo*.

Reclutamiento externo

Ventajas

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

Desventajas

- Tarda más que el interno.
- Es más costoso, exige gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia el personal.
- Puede afectar la política salarial de la empresa.

Fuentes de reclutamiento externo desde la empresa

Base de datos
presentaciones
espontáneas y de
otras búsquedas

Anuncios
periódicos,
revistas,
universidades

La web
Anuncios
y bases de datos
en Internet

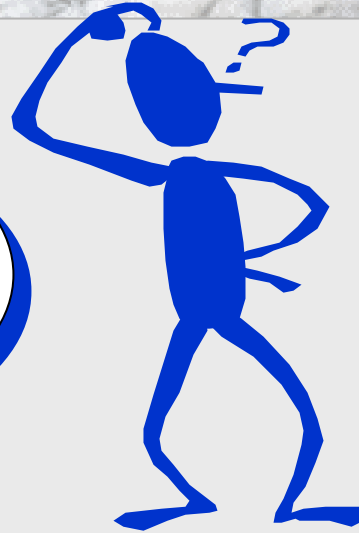
Contactos
referidos de
colegas,
ex empleados, etc.

Convenios
con universidades/
colegios/ sindicatos
/ etc.

Ferias
de estudiantes,
conferencias en
universidades



¿Cuándo usar una consultora externa?



Cuando se requiera especial confidencialidad

Cuando la posición excede el nivel de Recursos Humanos

Cuando el proceso requiera un enfoque imparcial

Outsourcing del área de Recursos Humanos

Cuando la complejidad del tema requiera especialistas

Pasos de un proceso de búsqueda

Definir el perfil

Identificar puntos clave

Generar confianza en nuestro cliente interno

Elegir el/los canales de búsqueda

Preselección de CV

Lectura de CV

Entrevistas (varias rondas)

Evaluaciones de distinto tipo

Armado de carpeta de finalistas

Concertación de entrevistas con el cliente interno

Seguimiento

+ casos

- casos

El anuncio

- Un buen anuncio es la diferencia entre recibir **muchas** cartas “malas” y **pocas** cartas “buenas”.
- Los anuncios no sólo son vistas por las personas que buscan empleo, sino por futuros aspirantes, los clientes y la comunidad.

¿Por qué publicar?

- Se obtiene alcance nacional de una manera económica.
- Se puede obtener gente con una disciplina específica, con experiencia en un sector determinado.
- Los resultados pueden ser retenidos como futura fuente de reclutamiento.

El anuncio: partes indispensables



Definir la empresa
(si no se puede mencionar
dar alguna pista) ←



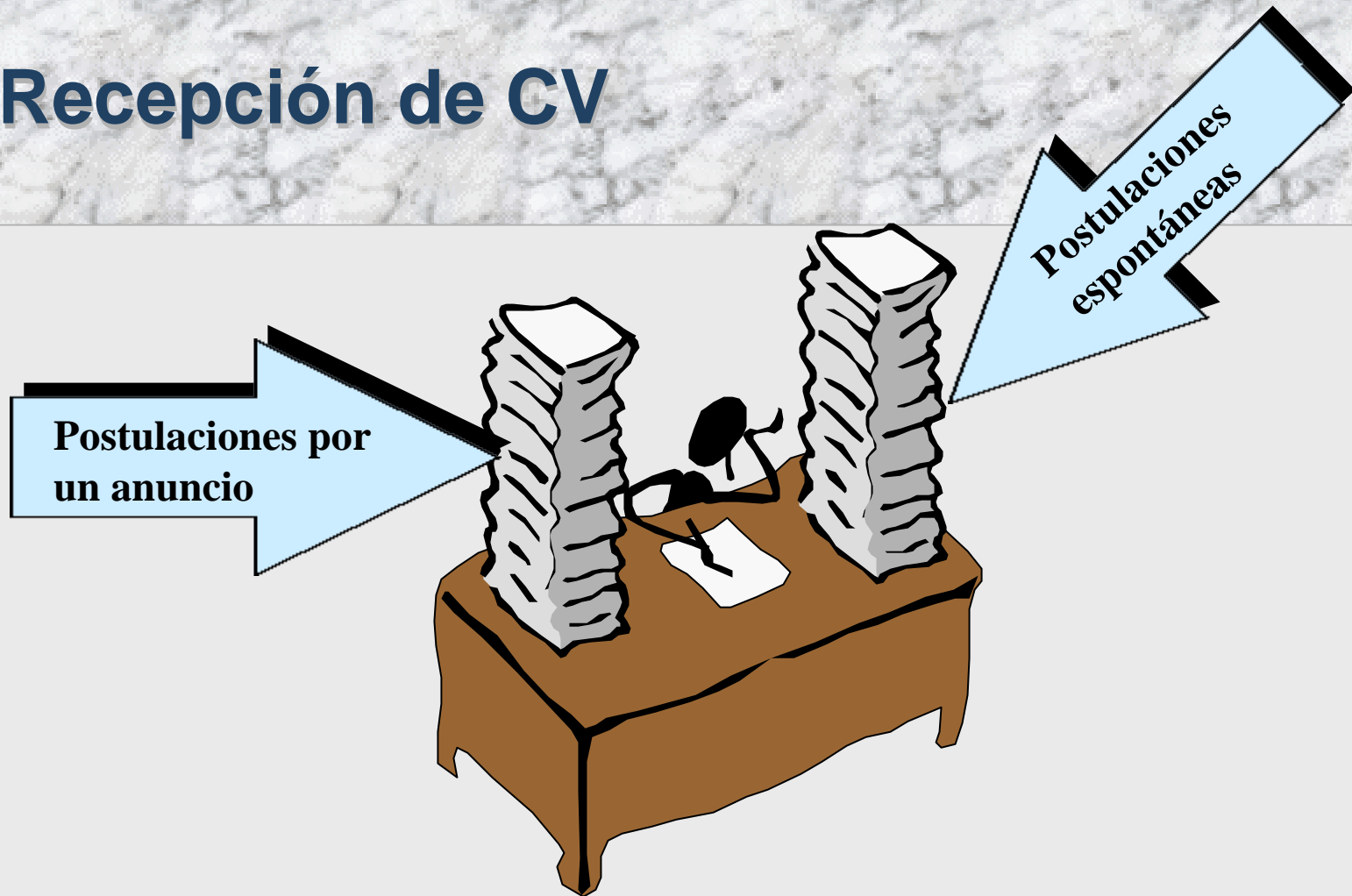
Describir la posición ←

Requisitos excluyentes
y no excluyentes ←

Frase “gancho” sobre
qué se ofrece ←

Indicar adónde escribir
o presentarse ←

Recepción de CV



Registrar en cada uno y en forma visible: apellido, nombre y búsqueda

Currículum *versus* perfil

Perfil del puesto

Aspectos formales

- prolijidad, errores

Aspectos estructurales

- edad, estudios, etc.

Aspectos funcionales

- experiencia
- rotación

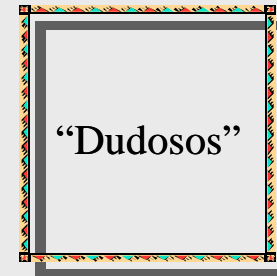
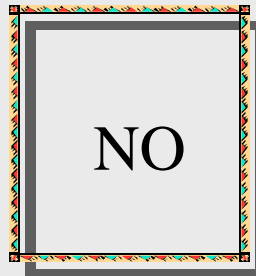
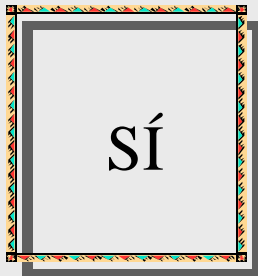
**Requisitos
excluyentes**

**Requisitos
NO
excluyentes**

CV

La selección

- El secreto para leer muchos currículum: preparar tres grupos, los “sí”, los “no” y los “ni”. Estos últimos son los que llevan atención especial.

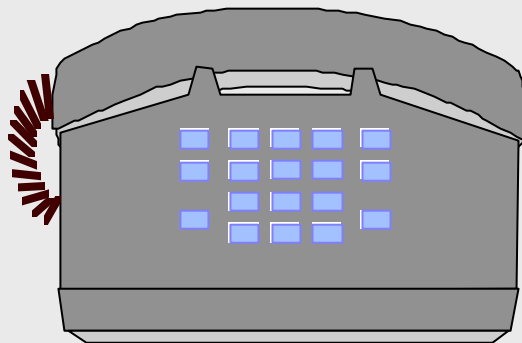


- Podemos perdernos muy buenos candidatos por una mala lectura de CV, sobre todo en búsquedas difíciles.
- Es aconsejable no delegar esta tarea: nos dará una correcta dimensión del grado de dificultad que tiene la búsqueda.

El proceso de citación

ANTES

Verificar
si fue entrevistado
con anterioridad,
reunir todos los
antecedentes



DURANTE

Es un tema
de vital importancia.
Muchos buenos
candidatos “se pierden”
en un mal proceso
de citación.
Entrenar bien a los
que hacen la tarea:
registrar quién
tomó el mensaje,
llamar varias veces,
(los familiares no
siempre apoyan...)

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar