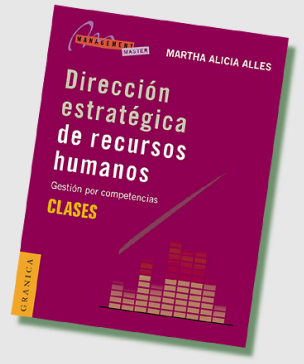
CAPÍTULO 5
Incorporación de candidatos



Incorporación de candidatos

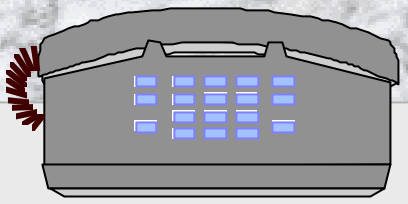
El cliente interno en el proceso de búsqueda: No siempre el cliente "ayuda" en el proceso de búsqueda. Diferentes tipos de candidatos: el que contestó un anuncio, el que fue contactado e interesado en la posición (*head hunting).*

Si usted tiene dudas de cómo actuará su cliente interno, participe en las reuniones o asesórelo al respecto. Muchas veces "se pierden" buenos candidatos en un "mal proceso de ingreso", lento o con falta de comunicación con el candidato.

Edgar Schein y el contrato psicológico

Cuando la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a un individuo debe procurar entonces crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia para la organización y que el empleado tenga también sus necesidades satisfechas. Hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia con el tiempo.

El pedido de referencias



Usualmente por teléfono; por lo tanto el registro de lo relevado está a cargo de quien pidió la referencia

ANTES

Solicite referencias sólo cuando esté convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda.

DURANTE

Asegúrese en todos los aspectos:

- Educacionales
- Laborales
- Financieros
- Judiciales

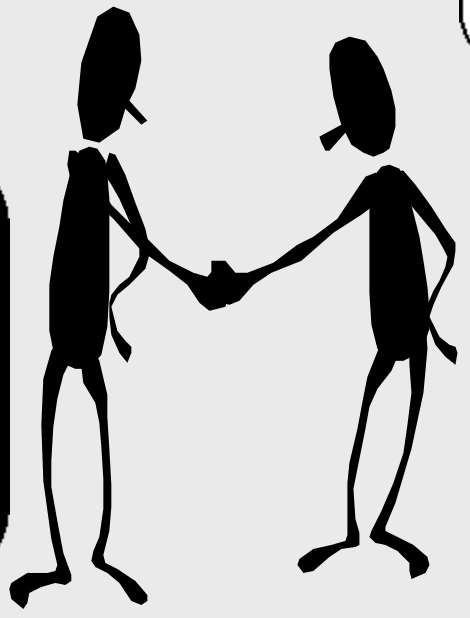
DESPUÉS

¿Qué pasa si es “mala”?
Sea cuidadoso.
Un jefe que se siente “abandonado” puede dar una mala referencia

Sea muy cuidadoso si la persona está trabajando

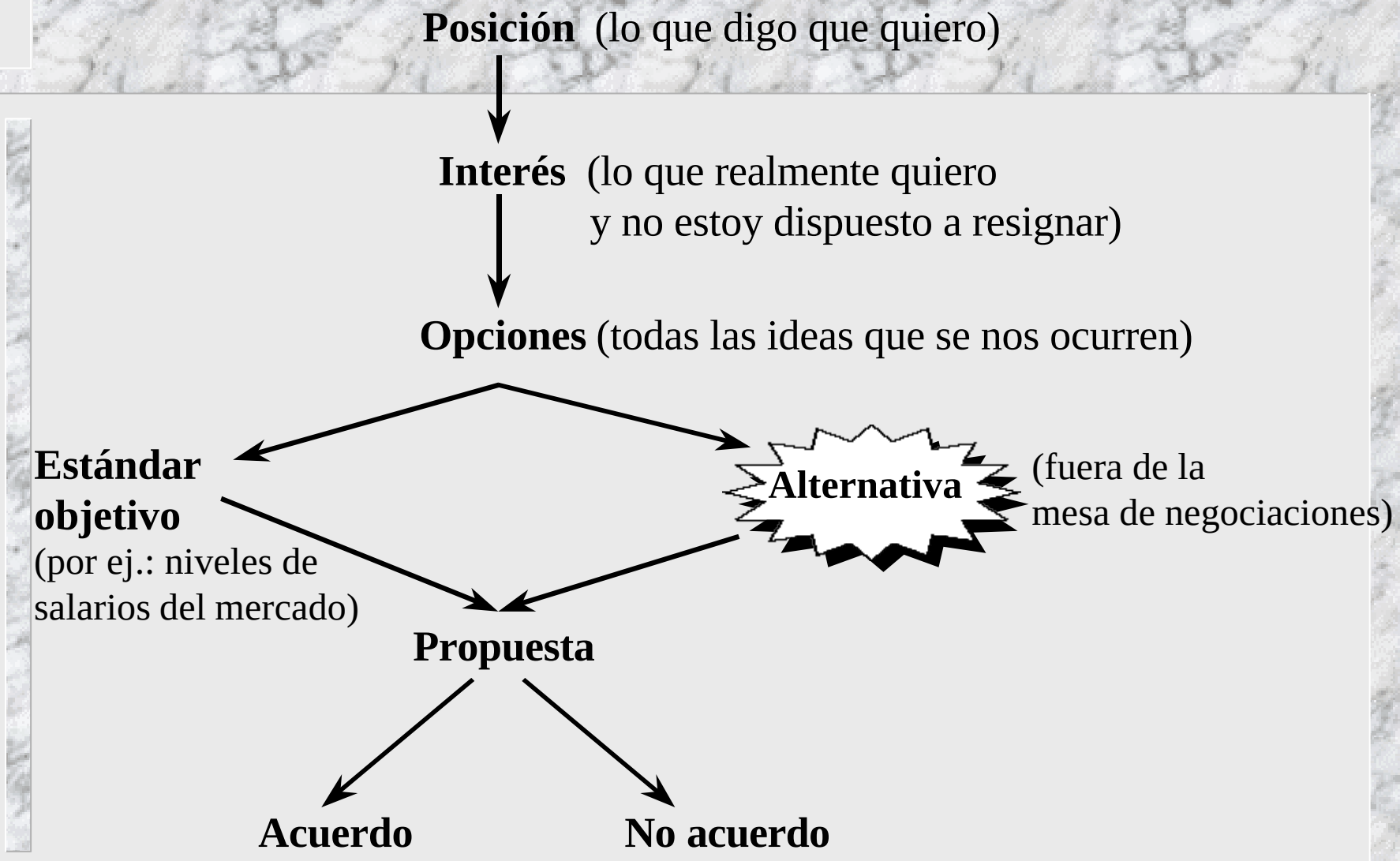
Decisión final y oferta

La línea debe estar involucrada
Si hace la oferta Recursos Humanos la línea tiene que participar activamente



La decisión es del cliente interno
Recursos Humanos puede “ayudar” a decidir pero la decisión es de la línea.

Esquema de una negociación

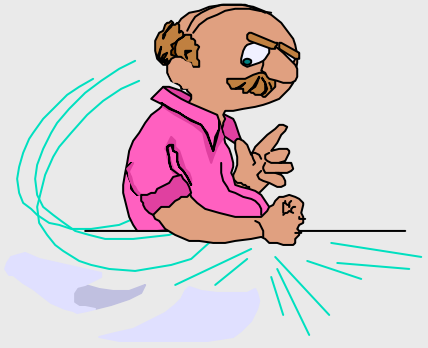


Aspectos difíciles en una negociación. El rol de Recursos Humanos

Cuando hay que "acercar" a las partes

Cuando el postulante pide prima de pase

Saber decir NO



La oferta por escrito: ¿Qué debe incluir ?

No es de uso corriente.
Es muy útil para la empresa y el candidato.
Evita “ruidos” de comunicación.

Fecha
Destinatario: a quien usted le ofrece el empleo
Oferta:título del puesto y fecha de inicio
Remuneración: salario y otros componentes
Revisión salarial: cuándo el candidato puede esperar su primera revisión de sueldo
Beneficios
Firmas del acuerdo: del candidato y de un representante autorizado de la compañía

Los trámites de ingreso

Los más usuales:

- Exámenes médicos
- Ambientales
- Referencias financieras y judiciales

Pros y contras de las distintas etapas

La clave: tener informado al candidato

Instruya a todo el personal sobre cómo comunicarse con el postulante. Muchas veces "por ayudar" se dan informaciones erróneas.

¿Qué hacer si se suspende la búsqueda?

Debe tener informado al candidato del avance de la búsqueda.

Muchas personas quedan con la idea de que no ingresaron porque no aprobaron el examen médico o psicológico.

Cualquiera de estas afirmaciones puede hacer mucho daño.

Si realmente esta fuese la razón, debe ofrecerse al candidato una “devolución” del profesional interviniente que le indique un camino a seguir.

La comunicación

- Las empresas no manejan adecuadamente la comunicación en muchos casos.
- Una buena comunicación frente a un tema difícil o delicado puede ahorrar muchos problemas.
- Más allá de las políticas o la letra escrita es necesario -además- entrenar a colaboradores.

El área de Recursos Humanos en relación con el contexto y la comunicación

Recursos Humanos

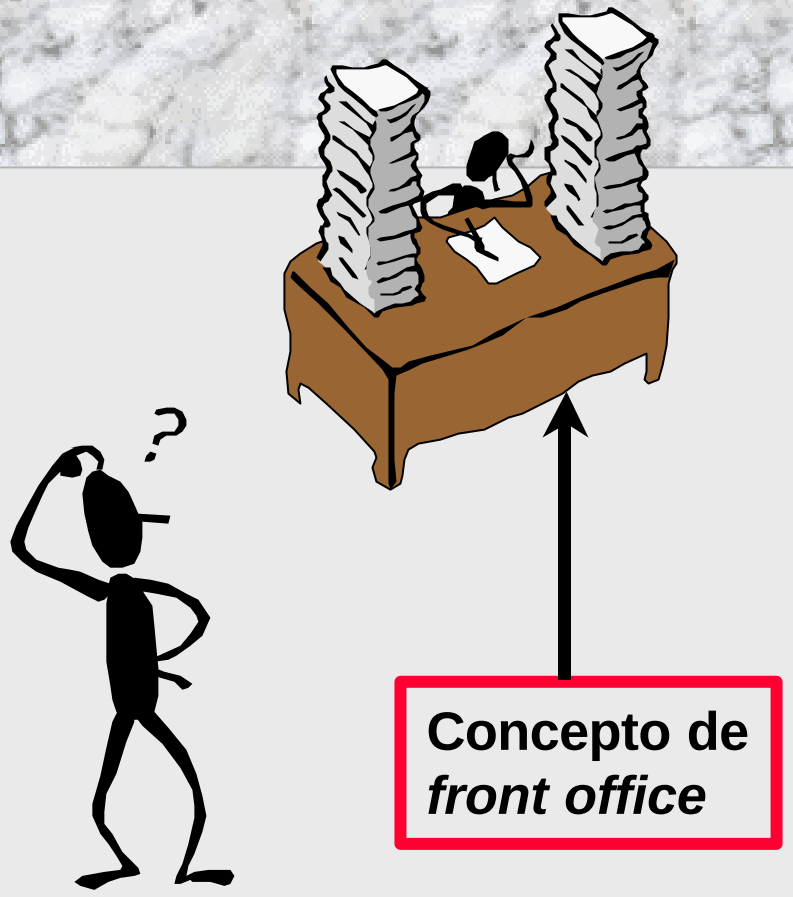
Perfiles complicados y exigentes

Presiones de la línea que cree que es “fácil” conseguir gente con “este índice de desempleo”

Presiones del entorno: postulaciones de conocidos y otras personas para “colocar” eventuales desempleados

La comunicación

Todos los integrantes del área de Recursos Humanos, desde el director hasta los asistentes de menor rango, deben ser entrenados en cómo atender a las personas pertenecientes a la organización y las ajenas a ella.



El proceso de comunicación en el empleo

Para estudiar el tema debemos imaginar dos dimensiones diferentes:

- Cuando una persona llama para preguntar
- Cuando proactivamente comunicamos una decisión en especial los “no”

La comunicación es importante en todo el proceso de búsqueda y crucial en los pasos finales.

Situación real del postulante en el proceso de búsqueda

Hasta dónde informar. Los casos indefinidos.

- Fue aceptado
- Fue rechazado
- No sabemos.
- Sabemos y no lo podemos decir.

Cuando una búsqueda está abierta no es conveniente hacer comentarios categóricos. Es muy frecuente que un candidato que fue rechazado pase a ser aceptado, o viceversa, porque algo cambió durante el proceso de selección.

Cómo tratar al desempleado

El cuidado por las personas debe ser igual estén empleadas o desempleadas, pero el que vive esta última situación por lo general:

- pone mayor ansiedad en su pregunta;
- puede ser agresivo.

De nuestra parte: el equilibrio. Sin compasión y sin indiferencia.

Relación con los candidatos descartados

El mundo es pequeño y usted podrá encontrar a esta persona en cualquier otro ámbito. Por lo tanto sea cuidadoso con lo que dice y cómo lo dice. No mentir en ninguna circunstancia.

Enviar cartas agradeciendo la participación en el proceso e informando la situación.

La inducción. Diferentes opciones

Cada compañía puede tener un método diferente, más o menos sofisticado, más o menos extenso. ¡Debe existir! Esa es la clave.

- una carpeta
- un curso
- un vídeo
- un CD

Todos o alguno/s de ellos

Manual de inducción: ¿qué debe contener?

- Detalles sobre:
  - visión y misión de la empresa
  - organigrama
  - operaciones: productos/volúmenes/cifras
  - aspectos geográficos
  - mundiales si es una corporación
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas
- Comunicaciones, costumbres

Indicadores más utilizados para el control de gestión de un área de Empleos

- Promedio de búsquedas mensuales.
- Cantidad de personas entrevistadas por búsquedas.
- Cantidad de búsquedas realizadas por selector.
- Días promedio por búsqueda.
- Cantidad de búsquedas gerenciales o estratégicas.
- Costo por búsqueda.
- Indice de rotación.

Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Indicadores: ¿para qué se utilizan?

- Para planificar la distribución de búsquedas y -si es necesario- la cantidad de entrevistadores a contratar.
- Para elaborar el presupuesto.
- Para proyectar tendencias.
- Para detectar dificultades y corregirlas.
- Para identificar fortalezas y procesos que funcionan bien.
- Para medirse y compararse con empresas competidoras.
- Para identificar desvíos y reducir costos.

Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Indicadores a aplicar en la etapa de reclutamiento

- Tiempo: desde que el reclutamiento se inicia hasta que el individuo está seleccionado.
  - Relevamiento realizado el 4 de abril
  - Incorporación: 4 de julio
  - Tiempo 90 días
- Sumatoria de tiempos promedio por búsqueda dividido por la cantidad de candidatos incorporados: 58 días.

Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Indicadores a aplicar en la etapa de selección / incorporación

- **Productividad**
  - **Cantidad de búsquedas cubiertas en relación con el total de búsquedas:**
    - Búsquedas abiertas: 128
    - Búsquedas cubiertas: 108
    - Productividad: 84%
  - **Cantidad de entrevistas realizadas**
    - Búsquedas cubiertas 108
    - Entrevistas realizadas 528
    - Productividad entrevistas: 4,8 entrevistas por búsqueda cubierta

Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Indicadores de la gestión global de Empleos

- **Grado de cumplimiento de la meta de postulantes ingresados:**
  - Selección de 60 promotoras: se ingresaron 26 en el primer mes. Grado de cumplimiento 43 % de la meta a cubrir.
- **% del costo del proceso de selección sobre el presupuesto del área de Recursos Humanos.**
  - Presupuesto de Recursos Humanos. 100.000 dólares /año
  - Presupuesto de selección 20.000 dólares /año
  - 20% del presupuesto total

Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Indicadores de la gestión global de Empleos (Cont.)

- **Tasa de ingreso: Incorporaciones en relación con la dotación total**
  - Incorporaciones del año: 101
  - Dotación total: 1200
  - % incorporaciones en relación con dotación: 8,4%
- **Índice de tercerización**
  - Total de búsquedas: 146
  - Búsquedas realizadas por el departamento de Recursos Humanos: 123
  - Búsquedas realizadas utilizando consultoras: 23
  - Índice de tercerización: 16%

Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Indicadores de la gestión global de Empleos (Cont.)

- Tiempo promedio por búsqueda
  - Sumatoria de tiempos por búsqueda dividido por el número de búsquedas
- **Comparando con otros períodos:**
- Disminución de costos en los procesos de incorporación de personal
- Disminución de tiempos en los procesos de incorporación de personal

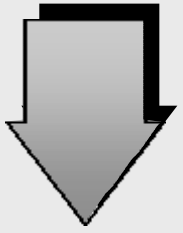
Los índices de control de gestión están tratados en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1999.

Seguimiento del ingresado

- Recursos Humanos debe realizar un seguimiento de los ingresados en diferentes momentos: por ejemplo a los 15 días, al mes, dos meses, etc.
- Más allá de que utilice o no indicadores de gestión, debe realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a éstos y a sus jefes. La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Empleos

Relación del desarrollo con el control de gestión en Empleos

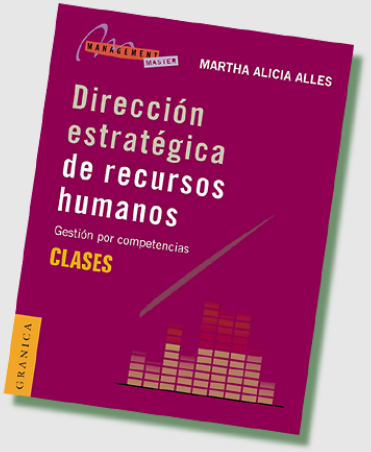
- Un buen planeamiento
- Un adecuado control de gestión



Serán herramientas en directa correlación con el desarrollo de carreras (capítulos 9 y 10).

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar