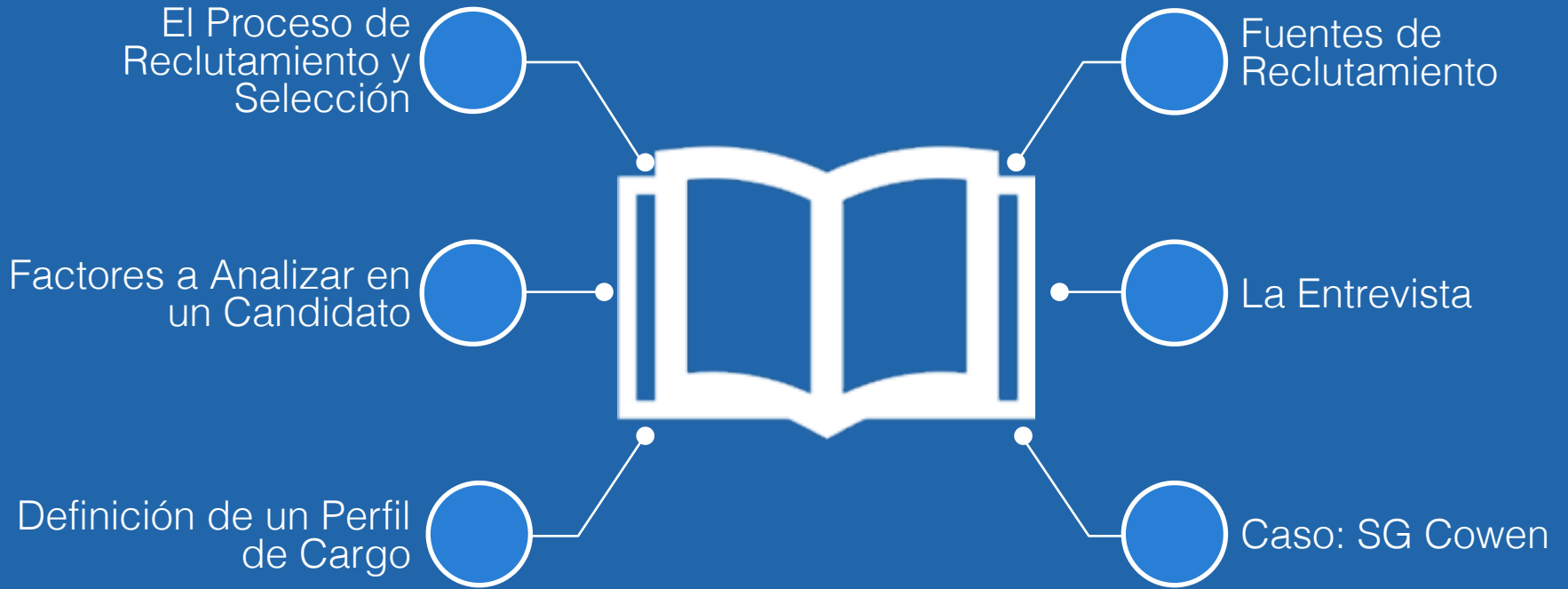


## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Profesor: Felipe Acevedo F.



# El Proceso de Reclutamiento y Selección

# Objetivos y Prioridades del Reclutamiento y Selección

- ¿Atraer un gran número de candidatos?
- ¿Atraer a los candidatos más calificados?
- ¿Atraer a los candidatos que acepten nuestras condiciones?
- ¿Cubrir posiciones vacantes?
- ¿Cubrir posiciones vacantes al mínimo costo?
- ¿Contratar profesionales de alto rendimiento?
- ¿Contratar personas que se queden en la empresa?
- ¿Generar una percepción positiva acerca de la empresa?



# Filosofía de Reclutamiento

- **¿Fuentes internas o externas?**
- **¿Llenar las vacantes actuales o contratar con una visión de desarrollo de largo plazo?**
- **¿Qué tan importante es la diversidad?**
- **¿Son candidatos nuestros proveedores y clientes?**
- **¿Qué prácticas de contratación son poco éticas?**



# La Realidad de las Empresas

- **«Los ejecutivos deciden si les gusta un candidato en los primeros veinte segundos; la media hora siguiente la gastan en justificar su decisión. A esto se le llama el “efecto halo”. Una vez que uno se ha formado una opinión, sólo ve lo que quiere ver».**
  
- **«Puedo pasarme horas interminables en cribar candidatos y seleccionar currículos que se ajusten a los criterios que, laboriosamente, he desarrollado con un cliente. Y los directivos seguirán contratando a la persona que tenga la “química” adecuada, aun cuando no cumpla ninguno de los criterios. Se enamoran de un candidato y no quieren ver a nadie más».**



**“ La clave consiste en estar seguro de que las características personales que uno está buscando son un fiel reflejo de las cualidades necesarias para rendir en el trabajo y no una mera reacción al tipo de persona que a uno le gustaría tener como amigo o como contrincante para jugar al tenis”**

Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Propósito del Proceso de Reclutamiento y Selección

- **Lograr un ajuste entre la personas y el puesto de trabajo**
- **Encontrar una persona cuyas cualidades, capacidades y características personales se ajusten al puesto de trabajo.**



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS



# Propósito del Proceso de Reclutamiento y Selección

- **Para lo que necesito:**
  - **Definir bien el perfil del puesto que estoy buscando**
  - **Establecer un proceso que me permita encontrar a la personas con esas características**



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Factores a Analizar en un Candidato

# Existen dos Grupos de Factores a Analizar en un Candidato

- Factores generales o Background, entre los que se cuentan la formación académica y la experiencia.
  - **Responde al ¿QUÉ?**
- Factores personales, entre ellos la capacidad intelectual, la personalidad, la motivación, factores que a menudo se traducen en un «estilo» de dirección.
  - **Responde al ¿CÓMO?**



# Factores Generales y Background

- Los dos más importantes son:
  - FORMACIÓN
  - EXPERIENCIA

**¿ LO QUE LA PERSONA HA HECHO Y NO HA HECHO?**



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Factores Generales o Background: Formación

13

- Ciertos puestos de trabajo suelen tener un fondo académico que viene a ser casi un requisito.
- Tales antecedentes se consideran importantes, porque se presupone que aportarán determinados conocimientos y habilidades.
- No obstante, merece la pena considerar detenidamente si un historial académico específico es *realmente* necesario, o si sólo se trata de una práctica tradicional.
- **Cuidado con el “Síndrome del eterno estudiante”**



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Factores Generales o Background: Formación

- La experiencia es una gran maestra.
- La experiencia específica es, a menudo, uno de los factores más importantes que intervienen en una decisión de contratación.
- No obstante, es fácil incurrir en un error lógico de consecuencias fatales, como queda ejemplificado por la siguiente afirmación:
  - «**Necesito contratar a un director de marketing para mi empresa de software; por tanto, necesito a alguien que haya tenido experiencia como director de marketing en una empresa de software**».
- **La experiencia es importante examinarla en varios niveles, y que lo que tengo que determinar es como la persona ha ido adquiriendo sus conocimientos y habilidades:**
  - **Industria:** Know How específico “
  - **Funcional:** Foco en las habilidades requeridas, más que el cargo.
  - **Empresa:** relacionada con aspecto culturales.
  - **Nivel de responsabilidad:** Nivel de autoridad, alcance de las funciones, dependencias, toma de decisiones.

Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS



# Factores Personales

- Los aspectos más importantes son:
  - Habilidades Intelectuales
  - Personalidad
  - Motivación

**¿ CÓMO LA PERSONA HA LOGRADO SU DESEMPEÑO?**



# Factores Personales: Habilidades Intelectuales

- **Habilidad Analítica– Identificación y Resolución de problemas**
- **Habilidades Creativas: Nuevas Ideas y Soluciones**
- **Toma de Decisiones**

Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS





# Factores Personales: Personalidad

- El comportamiento está ligado a la personalidad
- 4 Rasgos básicos:
  - Dominación - El ejercicio del poder sobre las personas, los acontecimientos
  - Extroversión - interacciones sociales
  - Paciencia - ritmo de la actividad
  - Formalidad - atención a las normas, la estructura



# Factores Personales: Personalidad

Rasgos de la personalidad y comportamiento observado

Rasgo de la personalidad	Comportamiento observado			
	Poco énfasis en el rango			Mucho más en el rango
Dominio	Tímido	Apacible	Expresivo	Enérgico
Extroversión	Reservado	Seguidor	Iniciador	Dinámico
Paciencia	Ansioso	Impaciente	Estable	Pausado
Formalidad	Desinhibido Indisciplinado	Independiente	Cuidadoso Prudente	Perfeccionista Orientado hacia los detalles

Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# “UNDERSTANDING PEOPLE”

## Ligar las funciones a los intereses

No existe un perfil de personalidad perfecto para cada función específica en una empresa. Sin embargo, nuestra investigación ha descubierto que ciertos trabajos atraen a personas con determinadas fortalezas relacionales, sea influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional o liderazgo de equipos.

### Función

### Intereses

**X**  
Dimensión relacional

- I** Influencia
- FI** Facilitación interpersonal
- CR** Creatividad relacional
- LE** Liderazgo de equipos

### Ventas y gestión de ventas

Los individuos que sobresalen en este campo normalmente exhiben un fuerte interés en el liderazgo de equipos. Son extremadamente sociables, disfrutan del trabajo con clientes y prefieren ambientes que demandan una gran actividad interpersonal. Nuestra muestra de vendedores también mostró altas aptitudes en la dimensión de influencia. A medida que esta dimensión aumenta, también crece el interés en la venta directa; un mayor interés en liderazgo de equipos es indicativo de que una carrera en gestión de ventas es más probable.

**LE I**

### Recursos humanos

Los generalistas de recursos humanos normalmente sobresalen en facilitación interpersonal, mucho más que en influencia. Por supuesto, los perfiles varían de una persona a otra y según los diferentes niveles dentro de la organización, como ocurre con cualquier rol funcional. Sería inusual, por ejemplo, que un vicepresidente de recursos humanos de una gran empresa tuviese una baja calificación en influencia.

**FI**

### Gestión del servicio directo a clientes

Los ejecutivos que se sienten en su elemento trabajando en la primera línea del contacto con los clientes, sobre todo en empresas de servicios orientadas al consumidor, se destacan especialmente en liderazgo de equipos. Estas personas disfrutaron del ritmo acelerado, de la variedad y del aspecto social que supone dirigir a un equipo encargado de atender día tras día las demandas de los clientes.

**LE**

### Marketing

La función de marketing requiere tanto del análisis como de la imaginación, y es un rol enfocado en el comportamiento humano. Como grupo, los expertos en marketing son bastante relacionales, y sobresalen bastante más que otros profesionales de negocios en la dimensión de creatividad relacional, exhibiendo también niveles altos de liderazgo de equipos e influencia. Aunque no están en contacto directo con el usuario final, los buenos profesionales de marketing se interesan profundamente por los pensamientos y sentimientos de sus clientes. Los individuos hábiles en creatividad relacional tienden a ser muy empáticos, un importante activo psicológico para el marketing eficaz. El hecho de que el marketing sea una función orientada a los equipos puede explicar el elevado interés en la dimensión de liderazgo de equipos entre los ejecutivos de marketing de nuestra muestra.

**CR LE I**

### Gestión de ciencia y tecnología

Fieles al estereotipo, los ejecutivos del área de ciencia y tecnología de nuestra muestra tuvieron un desempeño en promedio más bajo en la dimensión de influencia que la del conjunto de profesionales de la empresa. Además, ninguna de las otras tres dimensiones relacionales es particularmente alta en este grupo. Por supuesto, algunos individuos dentro de la muestra pueden tener perfiles sustancialmente diferentes a los del promedio para ese grupo funcional.

### Negociaciones y acuerdos financieros

Constatamos que la mayoría de los profesionales de servicios financieros que trabajan en fusiones y adquisiciones, finanzas corporativas, trading, desarrollo de negocios, desarrollo corporativo y capital de riesgo sobresalen en influencia. Su interés en esta dimensión los diferencia de sus colegas del sector financiero que realizan funciones menos orientadas a lo relacional, como contabilidad, análisis financiero, análisis de capital y gestión de portafolios de inversión.

**I**

### Comunicación y relaciones públicas

Los profesionales de comunicación y relaciones públicas de nuestra muestra exhibieron, en promedio, una aptitud aún mayor que los especialistas de marketing en creatividad relacional, pero se ubicaron considerablemente más abajo en liderazgo de equipos. Lo anterior se debe a que estas funciones tienden a enfocarse más en las contribuciones individuales, mientras que el marketing involucra más el trabajo en equipo.

**CR**

# Factores Personales: Motivación

- ¿Cuánto esfuerzo será él / ella va a realizar?
- Objetivos
- Intereses
- Energía



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Definición de Perfil de Cargo

# ¿Qué debemos incorporar?

*Nombre del puesto:* describe la función básica y el nivel del puesto.

*Funciones:* una descripción de las responsabilidades, las tareas y el alcance del puesto.

*Contexto:* una descripción del contexto empresarial y de la cultura organizativa en general, y de cualquier elemento específico del contexto que constituya un factor de influencia importante para el puesto.

*Formación académica y experiencia:* los conocimientos, las habilidades y la experiencia exigidos para el puesto.

*Aptitudes intelectuales:* las aptitudes analíticas, creativas y decisorias que se exigen.

*Características de personalidad:* los particulares rasgos de personalidad considerados relevantes para un buen desempeño en el puesto.

*Características motivacionales:* los objetivos, los campos de interés y los niveles de energía que probablemente se correlacionan con el éxito en el puesto.

# Fuentes de Reclutamiento

# Fuentes de Reclutamiento

- INTERNO
  
- EXTERNO





## Ventajas

- rapidez: los candidatos pueden ser identificados rápidamente
- fiabilidad: la preselección y el análisis de los posibles candidatos presenta un índice mayor de validez y seguridad
- integración: los candidatos ya conocen las formas de operar de la organización, su cultura
- motivación: es una importante fuente de motivación, además, se puede utilizar como incentivo para premiar elevados desempeños
- economicidad: la empresa no tiene que efectuar desembolsos por anuncios, comisiones de empresas consultoras,...
- aprovechamiento: la empresa aprovecha las inversiones en formación que ya realizado en su personal
- espíritu de competencia: si está bien organizado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

## Inconvenientes

- anquilosamiento: la cultura organizacional se estabiliza; no entra la “savia” nueva que pueden aportar empleados procedentes de otras firmas
- conflictos de intereses: pueden darse casos de superiores que lleguen, conscientemente, a bloquear las oportunidades de ascenso de sus colaboradores, con el fin de que éstos no les superen
- innovación: cuando el reclutamiento es sólo interno, las nuevas ideas y las innovaciones pueden quedar abortadas por actitudes como “nunca lo hemos hecho antes” o “estamos muy bien así”
- exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para ser promovidos
- imposibilidad de seguir esta política con carácter global

# Reclutamiento Externo

## Ventajas

- idoneidad: la cantidad de candidatos es mayor que cuando se recurre a fuentes internas, por lo que es más fácil encontrar al candidato idóneo
- innovación: los nuevos empleados traen ideas nuevas que regeneran la empresa
- aprovecha las inversiones en formación efectuadas por los candidatos o por otras empresas

## Inconvenientes

- es más caro
- se necesita más tiempo para contactar con los candidatos, evaluarlos,...
- desmotiva a los empleados que aspiraban a ese puesto
- generalmente afecta a la política salarial

## Principales medios de Reclutamiento

- Estudio de tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo 2013, Randstand

**88%**  
referencias de colaboradores

**70%**  
reclutamiento universitario

**58%**  
redes sociales

# La Entrevista

# La Entrevista

- Hemos definido el puesto de trabajo
- Se han seleccionado una serie de currículos de los que se desprenden unos antecedentes y una experiencia
- Se han identificado un subgrupo de candidatos que es importante entrevistarlos
- Para muchos profesionales de la selección de personal, el mejor determinante del éxito futuro es el éxito pasado.
- Aunque así fuera, también es cierto que, a juzgar por sus currículos, la mayor parte de la gente parece haber tenido éxito.
- El arte consiste en averiguar cómo ir más allá del currículo para sacar a la luz los hechos, de modo que usted se pueda formar su *propia* opinión sobre el patrón de éxito de una persona.



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Agenda de la Entrevista

- **Verifique y amplíe la información**
- **Tenga una estructura de la entrevista lo más definida posible**
- **Es su única oportunidad de investigar los factores personales**
- **Verifique responsabilidades**
- **Verifique los factores de éxito del candidato**



Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS

# Estrategia de la Entrevista

- **Experiencia y Formación Académica**
- **Factores Personales**
  - **Pregunta de apertura de tema. “Cuénteme algo acerca de su empleo actual”**
  - **Pregunta de autovaloración. «¿Qué elemento de su estilo de liderazgo le permitió conseguir eso?».**
  - **Preguntas basadas en situaciones. Estas preguntas son las más específicas y, generalmente, se plantean hacia el final del tema que se está explorando. Colocan a los candidatos en situaciones específicas, en las que se les pide que describan cómo se comportarían en ciertas condiciones, y cómo se ven a sí mismos en relación con tareas, situaciones y decisiones específicas y representativas de las que se dan en el puesto.**

Fuente: Nota sobre el proceso de contratación y selección de Personal, MICHAEL J. ROBERTS



# Preguntas basadas en Situaciones

- **Situación de problema.**
  - «¿Cómo se ocuparía de una persona que parece tener capacidad creativa, pero que parece ser incapaz de canalizar esa capacidad hacia la consecución de unos resultados concretos?».
  - «¿Cómo trataría usted a una agencia de publicidad que no estuviera dando un buen nivel de trabajo?»
- **Línea continua.** Estas preguntas obligan al candidato a definirse a sí mismo a lo largo de una línea o escala continua.
- **Comparación.** «¿Preferiría trabajar en un entorno en el que los plazos vinieran dictados desde fuera, o en uno donde pudiera fijar usted mismo los plazos?»
- **Valoración futura.** «Si se le contratara como director de producción y habláramos de su trabajo dentro de un año, ¿qué cree, mirando hacia atrás, habrá sido para usted su reto más difícil?».



# Método para abordar entrevistas semiestructuradas



# Beneficios de realizar un proceso de selección del personal

- **Tradeoff entre entrenamiento/ socialización**
- **Mejoramiento del desempeño**
- **Aplicación eficaz de la estrategia**
- **Ventaja competitiva sostenible**