



www.chcapacita.cl

*TÉCNICAS PARA
DESARROLLAR LA GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN LA
SELECCIÓN DE PERSONAS*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Contenido

INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN APLICADA	3
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	6
ANTES DEL INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	9
Definición del perfil y el rol de del especialista.....	15
PLANIFICACIÓN DE UNA SELECCIÓN.....	21
EL ANUNCIO DEL PUESTO	26
LA LECTURA DEL CV	31
LA COHERENCIA DE LA HISTORIA LABORAL.....	31
EVALUACIONES EN LA ETAPA DE PRESELECCIÓN	32
PROCESO DE CITACIÓN A ENTREVISTA.....	33
SELECCIÓN.....	33
LA ENTREVISTA	34
LAS PREGUNTAS DE ENTREVISTA	38
CIERRE DE LA ENTREVISTA.....	45
ENTREVISTAS GRUPALES	45
REGISTRO DE LA ENTREVISTA	46
COMPARACIÓN DE CANDIDATOS	47
INFORME	47

PROCESO DE SELECCIÓN APLICADA

INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN APLICADA

No hay peor marketing externo que el de los candidatos que se han sentido mal tratados durante su participación en un proceso de selección mal definido o mal implantado en una empresa. Puede ser por causas muy diversas: esperas muy prolongadas, falta de información, pruebas de evaluación cuya finalidad ignoraban, entrevistas en las que no pueden hablar, entrevistas repetidas en su contenido, juicios basados en trivialidades, o simplemente falta de feedback del status en el proceso. La mejor manera de llegar a decisiones de selección sólidas es seguir un enfoque sistémico. Es decir, organizar todos los elementos del proceso de una manera lógica, desde el reclutamiento y filtrado inicial hasta la toma de decisiones final. Para ello hay que elegir métodos de obtención y reunión de información acerca de los candidatos. Estos métodos se convertirán en los elementos del proceso. Una vez elegidos, estos elementos han de ordenarse en una secuencia de modo que se procese la información de los candidatos de una manera eficiente y precisa. En un proceso de reclutamiento y selección formal, paso a paso, cada persona involucrada en él ya sea como entrevistador, administrador, reclutador o la persona que decide entiende y asume su rol y responsabilidad. El proceso en general persigue incrementar la eficacia, mejorar la calidad y reducir la confusión. Del mismo modo, un proceso bien definido de reclutamiento y selección garantiza la selección del mejor nuevo empleado en el menor tiempo posible.

Toda organización y todos los gerentes de la organización quieren tener éxito, para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso.

Ningún programa formativo o de capacitación va a superar todas las limitaciones que algunos empleados traen consigo al puesto o a la empresa. La formación puede enmendar o disfrazar alguna de las deficiencias, pero no puede hacer mucho más. Algunos empleados no llegarán al nivel de eficacia requerido, aunque sean muy bien capacitados.

Ningún input de liderazgo o de habilidad gerencial puede sacar un “talento” desde donde no hay material para desarrollar o al menos no se puede asegurar. La utilización eficaz del liderazgo o de habilidades gerenciales puede elevar el rendimiento de un empleado que está ligeramente por debajo de la media a un nivel satisfactorio, pero requeriría de mucho tiempo y un poco de suerte llegar a los niveles deseados.

El primer paso para mantener una organización productiva es contratar a personas de alta calidad. La buena selección de profesionales aporta numerosas ventajas al gerente, y a la organización. Por ejemplo:

✓ **Mejores resultados**

Un empleado productivo o “talento” normalmente es el doble de productivo que el menos productivo. Efectivamente el gerente y la organización se benefician cuando se contratan empleados altamente productivos.

✓ **Menor tiempo de entrenamiento**

Como la formación se está haciendo cada vez más complicada y cara, por la cantidad de tiempo que involucra, la velocidad a la que un individuo puede aprender un nuevo trabajo se vuelve más importante. Algunas personas aprenden nuevas tareas rápidamente, y se hacen productivos mucho más velozmente que otros. Las organizaciones y los empleados se benefician, cuando nuevos empleados alcanzan los requisitos de productividad mínimos en el periodo más corto posible.

✓ **Mejor utilización del entrenamiento y coaching proporcionados por el jefe**

El jefe a menudo dedica mucho tiempo a que los empleados con bajo rendimiento alcancen niveles de desempeño mínimos. Cuando todos los miembros de un equipo de trabajo alcanzan los niveles de desempeño mínimos, el gerente puede entonces dedicar el tiempo a conseguir que algunos de ellos puedan alcanzar los índices más altos de productividad. La mayoría de los gerentes prefieren utilizar el tiempo con estos últimos. Efectivamente, la organización se beneficia teniendo empleados con más talento. Pero los empleados también se benefician. Las personas que trabajan a niveles significativamente por encima de lo mínimamente requerido tienen mayor sensación de logro, autoestima y son normalmente mejor recompensados.

✓ **Menor rotación**

Muchas organizaciones no se dan cuenta de los costos reales que conlleva contratar y formar a un nuevo empleado. Deben considerarse varios tipos de gastos, incluyendo el tiempo de los especialistas de Recursos Humanos y directivos, los anuncios, los problemas de operación sin el empleado en la posición (trabajo extra de otros empleados, pérdida de ventas, servicio de baja calidad al cliente), formación, y menor productividad durante el periodo de incorporación.

✓ **Más tiempo para dirigir**

Además de formar, un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos de su responsabilidad. Esto se vuelve más difícil cuando tiene que gastar mucho tiempo “apagando incendios” provocados por empleados poco competentes para el cargo. Los gerentes normalmente dedican el 60 por ciento de su tiempo tratando asuntos que tienen que ver con el 5 ó el 10 por ciento de las personas de sus equipos. Algunos problemas siempre ocurrirán. Pero la mayoría de los gerentes sueñan probablemente con cuánto podrían lograr si tuvieran menos empleados poco competentes.

La responsabilidad de mejorar en los procedimientos de selección recae parcialmente en el departamento de Recursos Humanos, pero en gran parte, es responsabilidad del gerente que contrata. En las nuevas organizaciones, la labor de Recursos Humanos suele ser una tarea compartida, por su carácter estratégico. De este modo, las decisiones de selección suelen ser competencia del manager de línea, teniendo además la tarea de facilitar estas decisiones a los profesionales de Recursos Humanos, ya sea ayudando en la obtención de candidatos, proponiendo métodos sistemáticos para evaluar a los candidatos o mejorando las decisiones de contratación y los procesos de introducción y acogida.

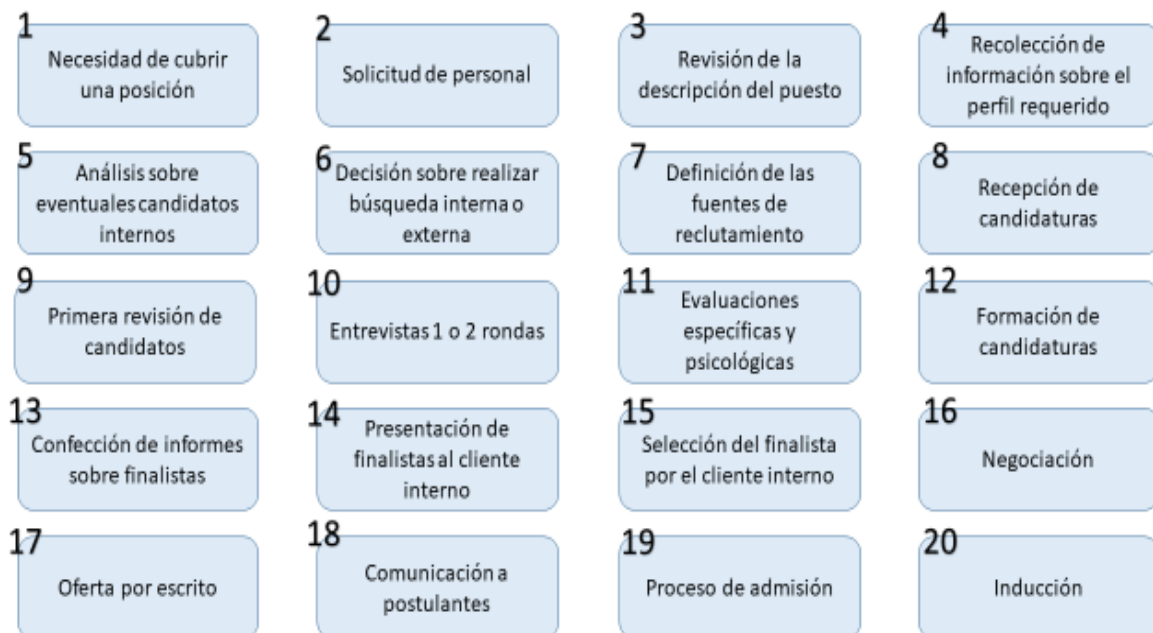
En resumen, la selección de personas representa un proceso clave e imprescindible dentro de las organizaciones, ya que supone la principal fuente de entrada y movimientos internos de profesionales dentro de la organización. Por esta razón, todas las empresas deben realizar esta función, ya sea de forma interna o externa, dándole la importancia que requiere su gestión.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Un buen proceso de selección no se rige por ninguna normativa legal más que las buenas prácticas y el sentido común. De hecho, no hay normativa legal alguna que regule este proceso como tal. En las empresas más grandes, donde es usual que todo está regulado y normado, existen rutinas para la realización de una selección. Pero a pesar de que estas rutinas sí se realizan, casi nunca son auditadas a diferencia de las otras áreas de las organizaciones que se auditan.

Como se señaló anteriormente hacer bien un proceso de selección responde un poco al sentido común, por ende, sin importar si existe una norma (aunque sea bueno tener una normativa), las buenas prácticas indican que es conveniente para todos, que el proceso de selección sea lo más profesional posible. Se requiere aún mayor profesionalismo y se vuelve imprescindible si el proceso es de selección por competencias.

Pasos de una selección



Sabemos que el reclutamiento y la selección de personal son parte primordial dentro de la gestión de recursos humanos para poder contar en la organización con los mejores trabajadores, y con el paso de los años hemos ido observando cómo han evolucionado los sistemas de reclutamiento y selección de personal.

Las personas y las organizaciones o empresas se involucran constantemente en un proceso de atracción mutua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, por lo que la dependencia de las personas hacia las organizaciones y viceversa es inevitable.

El reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización.

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer a candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento como proceso sea eficaz debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

✓ **Reclutamiento**

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

El proceso de reclutamiento y selección muchas veces es mal entendido. El reclutador o especialista en selección (que lamentablemente no siempre es especialista) siente que por el hecho de “elegir” se encuentra en una posición de preeminencia, también sucede que cuando se ocupa el rol, la gente suele creer que el seleccionador es la persona que puede “conseguir un trabajo” para un amigo, familiar, etc.

En realidad, es que no se tiene ni ese rol, ni esas atribuciones. El consultor sólo realiza un trabajo profesional que consiste en aplicar los conocimientos y herramientas para que luego

quien ha levantado la solicitud o la gerencia tome la decisión a la hora de contratar un colaborador. En el fondo se amplía la información acerca del candidato para que otra persona elija.

La organización primero define que necesita y a esto se le llama “perfil”, en función de este perfil se define el candidato o los candidatos ideales para el puesto, luego la tarea se centra en atraerlos. Importante acá destacar que en un proceso de selección no sólo elige la organización, sino que también elige el postulante, quien decide libremente formar parte de la organización a la que ha postulado, o no. A su vez para que la empresa pueda elegir realmente, debe identificar lo que desea y atraer a varios posibles candidatos, no sólo a uno.

✓ **Selección:**

Como su nombre lo indica, es el proceso de elección de una persona en particular en función de los criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es tremendamente importante que se identifique muy bien qué personas son las que a la organización le interesa en relación con el perfil determinado, así como también la atracción de esas personas juega un rol fundamental en el proceso. De aquí la importancia de definir muy bien o que realmente se está buscando, por un lado y cuáles son las reales expectativas del postulante por otro.

En resumen, podemos decir que el reclutamiento será la convocatoria de los candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. El reclutamiento es la base para la siguiente etapa.

Por otro lado, la selección es una actividad de clasificación, donde se va a escoger a aquellos postulantes o candidatos que presentan mayor posibilidad de adaptarse y desarrollarse en el cargo requerido para satisfacer las necesidades de la organización.

Los candidatos serán personas desempleadas o empleadas en otras organizaciones, así como también podrán ser personas que trabajan en la misma organización. Entre las personas que trabajan en la misma empresa (reclutamiento interno) habrá algunos que ya

cumplen con el perfil requerido o que potencialmente podrían hacerlo luego de un período de capacitación o entrenamiento.

ANTES DEL INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

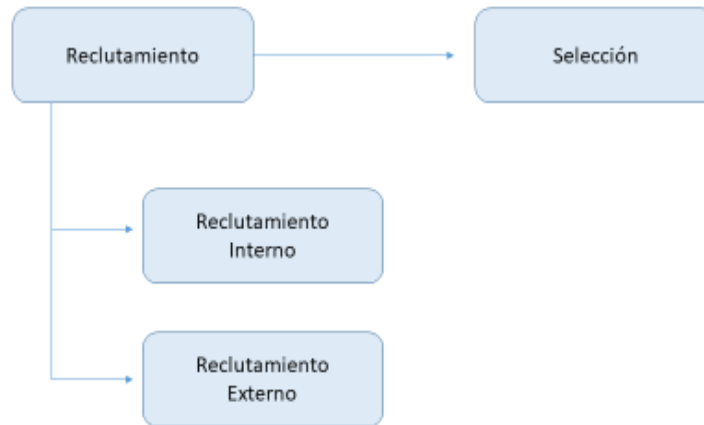
George Milkovic y John Boudreau señalan que el reclutamiento no sólo es importante para la organización, sino que es un proceso de comunicación de dos canales. *“...los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.”*

Para Edgar Schein, *“...La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlo, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.”*

Una de las tesis centrales de Schein es que *“... es posible mantener las dos perspectivas; la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización y la del administrador que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de esta. Estos dos problemas, aparentemente divergentes pero superpuestos en la realidad, se complican más a la luz de la perspectiva de desarrollo, ya que las necesidades de la organización y las de sus miembros cambian con el tiempo y con la experiencia. Así por ejemplo una solución que fue viable para la organización en un momento dado puede que no lo sea en otro.”*

El éxito de un proceso de selección va a depender siempre y absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si éste se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada.

Reclutamiento Interno / Reclutamiento Externo



Según Chiavenato, las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares de origen donde pueden encontrarse los recursos humanos requeridos para cubrir las necesidades de una organización. Distingue los tres tipos de reclutamiento citados anteriormente; el reclutamiento interno consistente en que los mismos empleados de la propia empresa son reubicados ya sean ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Este último se refiere a los planes de carrera o profesionalización dentro de la empresa.

El reclutamiento se inicia reactivamente por vacantes creadas por crecimiento del negocio o salidas de profesionales que dejan posiciones que hay que reemplazar, o bien en respuesta a requerimientos del negocio que van traduciéndose en necesidades de puestos (job requests). Es importante tener en cuenta también que la primera fuente que debe explotarse es la propia organización y luego de haber agotado este análisis se debería salir a buscar al mercado.

Existen organizaciones que incluso tienen sistemas de reclutamiento interno perfectamente establecidos, en donde los colaboradores pueden postular a través de la intranet o de algún tipo de portal. De todos modos, para aquellas organizaciones que no tienen estos sistemas,

es recomendable que comiencen la búsqueda entre los actuales colaboradores de la organización para luego de haber agotado esa posibilidad puedan buscar externamente.

Es común y lamentable también ver que en muchas empresas existe cierta tendencia a desvalorizar al propio personal y piensan que es mejor lo que hay en el mercado que el recurso humano con el que la empresa cuenta en la actualidad. Por consecuencia se acude automáticamente a buscar o a reclutar externamente sin analizar primero si algún colaborador puede cubrir la posición disponible, En otras organizaciones se observa el fenómeno opuesto, se cree que los mejores talentos están en la organización y se desestima el talento externo. Por sentido común, es fácil imaginar que el mejor criterio no está en ninguno de los dos puntos de vista antes señalados. El profesional de Recursos Humanos tiene el deber de velar por lo mejor para la organización y por esto de manera objetiva deberá analizar si hay o no un colaborador que se adapte a las necesidades de la organización.

Existen diversas razones de por qué es importante la promoción interna y una de ellas es porque cuando la vacante se cubre internamente siempre será una buena noticia para la organización. Por el contrario, cuando el área de Recursos Humanos no logra desarrollar personas para que sean ascendidos a una posición superior deja de cumplir con dos propósitos básicos de su función, por un lado, reducir los costos de la organización y por otro brindar oportunidades de crecimiento a los empleados de la organización.

Las principales ventajas que se derivan del reclutamiento interno son: que es más económico para la empresa pues se ahorran muchos gastos en temas de anuncios, prensa, honorarios de empresas de reclutamiento, etc. Otra ventaja es que se caracteriza por su rapidez ya que evita los costos de tiempo que se plantean en el reclutamiento externo al centrarse sólo en candidatos internos de la empresa. Presenta una mayor validez y seguridad, ya que el candidato es conocido por la empresa por lo que no necesita periodo experimental. Es una fuente de motivación para los empleados, pues les otorga expectativas de superación y progreso dentro de la organización, a la vez que desarrolla un espíritu de competencia entre los empleados de la empresa, teniendo en cuenta que las oportunidades sólo se ofertan a quienes demuestren ser capaces de desempeñarlas. Por último, en el reclutamiento interno se aprovechan las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que a veces sólo tienen recompensa cuando el empleado ocupa cargos altos y de gran complejidad.

Martha Alles señala, como ya se dijo anteriormente, que el reclutamiento interno debe ser la primera fuente para investigar y propone como ventajas de este tipo de reclutamiento los siguientes puntos:

- ✓ Por lo general el reclutamiento crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar.
- ✓ La organización economiza tiempo y dinero al trasladar una persona formada en la cultura organizacional, que conoce la estructura y las metodologías de trabajo.
- ✓ Se aprovechan los esfuerzos realizados en el desarrollo de colaboradores.
- ✓ Es motivador para otros empleados.
- ✓ Permite descubrir talentos escondidos.

A raíz de varias investigaciones realizadas acerca del reclutamiento interno, se pudo visualizar que existen algunas organizaciones que exigen a sus empleados que están interesados en postular, que obtengan un permiso de sus supervisores antes de presentar su solicitud, en algunas organizaciones incluso este permiso deber ser por escrito y de carácter muy formal. Otras empresas, respetan el carácter de confidencial del proceso hasta que se haya tomado alguna dedición. Aun así, todas las organizaciones comúnmente exigen que los empleados que postulan tengan un X tiempo de antigüedad en la organización y en la posición actual como requisito para aspirar a un cambio, estos plazos pueden ir entre 12 y 24 meses de antigüedad. Algunas empresas limitan el número de autopostulaciones, por ejemplo, una misma persona no puede postularse más de dos veces al año a otro cargo.

Entre las opciones que nos brinda la autopostulación es posible ofrecer todas las vacantes de la organización o bien sólo algunas de ellas, por ejemplo, se puede dejar fuera de la autopostulación los puestos gerenciales.

Existen también organizaciones que no ofrecen públicamente ninguna vacante y justifican su decisión a través de las siguientes razones:

- ✓ Los jefes y gerentes desean ascender a una persona en particular, que ellos mismos han preparado para la posición disponible. Por ende, no desean tomar en consideración otros postulantes.

- ✓ Algunos integrantes de la organización se pueden molestar cuando los empleados buscan puestos fuera de su departamento o sector y se resienten como si fuese algo personal en contra de ellos lo que genera mal clima laboral.
- ✓ La salida de un empleado por promoción interna normalmente genera una vacante en otra área, por consiguiente, el jefe de esa área deberá esperar la incorporación de un reemplazo que tal vez no sea tan bueno para la tarea como lo fue el que dejó la posición.
- ✓ Algunas empresas creen que es mejor traer “sangre nueva” en lugar de promover empleados actuales.

Respecto a las desventajas del reclutamiento interno podemos citar que exige que los empleados nuevos tengan un gran potencial de desarrollo para aprender, a veces puede generar conflictos de intereses, puesto que al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa crea una actitud negativa entre el personal que no consiguen llegar a esas posibilidades. Además, si el reclutamiento interno se practica continuamente, puede hacer llevar a los empleados a limitar la política empresarial y las directrices de la organización.

El éxito de un sistema de promoción interna dependerá en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle el procedimiento. Por ejemplo, una organización puede estipular que los empleados deben permanecer en su puesto actual por lo menos durante un año o que el número de puestos a los que una persona puede solicitar en un año es de tres postulaciones. Además, puede establecerse que para hacer uso del sistema de promoción interna el empleado debe haber obtenido en su última evaluación de desempeño la calificación de satisfactorio o superior. Estas políticas internas ayudan a evitar los problemas derivados de empleados que continuamente están buscando otras opciones y al mismo tiempo ayudan a darle prestigio y seriedad al proceso, aumentando su eficiencia. Demás está decir que para cualquier política se requiere el compromiso de la alta gerencia, es imperante que las políticas establecidas en relación a cualquier proceso de RRHH se cumplan, siempre sin excepción.

Otro tipo de reclutamiento, llamado reclutamiento externo, es aquel en el que la empresa recurre a candidatos fuera de la organización. Para ello, la organización utiliza técnicas o canales para captarlos como pueden ser archivos de candidatos, anuncios, carteles, presentación de candidatos por empleados, contactos con sindicatos, con universidades o

escuelas, conferencias en las mismas universidades y escuelas, contactos con otras organizaciones, anuncios en diarios, revistas, agencias de reclutamiento, portales web... En cuanto a las ventajas del reclutamiento externo se podría decir que es muy apropiado debido a la entrada de “sangre nueva” en la organización, ya que aporta nuevos conocimientos, nuevas experiencias y enriquece las relaciones de los recursos humanos de la empresa, además de aprovechar las inversiones en desarrollo de personal y capacitación efectuadas por los propios candidatos o por otras empresas.

Las desventajas de este tipo de reclutamiento, al contrario de lo que ocurre con el reclutamiento interno, es que se invierte bastante tiempo y es mucho más costoso ya que precisa de inversiones. También hay que añadir que es menos seguro que el interno ya que a los candidatos a los que se capta son extraños a la organización. Cuando las oportunidades y las vacantes dentro de la empresa se monopolizan, llega a frustrar al personal, pues estos perciben barreras que se oponen a su desarrollo profesional. Por último, el reclutamiento mixto, como su propio nombre indica, mezcla tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Este tipo de reclutamiento surge como necesidad para afrontar las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo y son muchas las empresas las que han adoptado esta solución. Se puede adoptar de tres maneras distintas:

- ✓ Primeramente, se utiliza el reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno. En el caso que el primero no de los resultados esperados, a la empresa le interesa más la entrada de nuevo personal que la transformación.
- ✓ Reclutamiento interno y a continuación, reclutamiento externo, aquel en el que la empresa prioriza a sus empleados en un conflicto o en la competencia por las oportunidades.
- ✓ Simultáneamente se compaginan el reclutamiento interno y el externo. La empresa lo que busca es rellenar la vacante existente, sin darle importancia ya sea mediante la transformación o por nueva entrada de personal.

DEFINICIÓN DEL PERFIL Y EL ROL DEL ESPECIALISTA

Cuando ya se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria, a esto se le llama “definición del perfil”. Esta etapa incluye revisar la descripción del puesto (competencias) y una reunión con el cliente interno para recolectar la mayor información acerca de lo que se requiere.

Es típico y problemático cuando un cliente externo o interno define el perfil diciendo que quiere alguien como “el Sr. X”, es muy común escuchar “necesito un Pedrito, pero con...” O “necesito una María, pero no tan...”. Normalmente estas descripciones se basan más en una persona y no en un perfil o un puesto de trabajo.

Es imposible que RRHH encuentre al Sr. X, a María o a Pedrito, por lo que hay que comenzar de la base que, en cualquier orden de cosas, en cualquier relación interpersonal no se puede reemplazar a una persona buscando su igual, ni su opuesto. En ocasiones, un grupo de personas va a tener competencias similares, incluso un mismo perfil, pero esto no indica que una persona sea igual a otra, pueden tener las mismas competencias en diferentes grados.

Esta solicitud es lo que se llama “el antiperfil”, en la práctica lo que el consultor de RRHH deberá hacer es verificar la existencia del perfil requerido por el cliente y por otro ver lo que ofrece el mercado a través de las postulaciones; es muy difícil que coincidan totalmente, por lo que deberá definir con antelación cuál es la máxima diferencia aceptable.

Es decir, cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona que se va a seleccionar se deberá preguntar al cliente interno sobre cuál es el mínimo de requerimientos, conocimientos, experiencia y competencias que considera aceptable.

Es muy importante imponer un equilibrio entre los requerimientos que el cliente fija como necesarios y las reales posibilidades de conseguir eso en el mercado.

Como ya se ha señalado anteriormente la selección de personal consiste en elegir entre los candidatos al más idóneo para la vacante, atendiendo a los requerimientos que exige dicho puesto (Chiavenato, 2000).

Ante esta definición es importante destacar que el área de RRHH para este proceso deberá actuar como si fuese un consultor respecto de otras áreas de la organización y estas áreas se transformarán en su cliente interno. Este concepto no sólo se aplica o debiera aplicarse a Recursos Humanos, lo real es que debe ser el enfoque de todas las áreas dentro de una organización. Siempre un área, sea cualquiera que esta sea, deberá brindar servicios internos a otras.

Cuando un sector de la organización llama al área de Recursos humanos para solicitar sus servicios porque necesita cubrir una vacante, esto genera pensamientos como de que el área de RRHH está haciendo un favor o que el área autoriza, y la verdad es que no es ni uno ni lo otro. Desde el rol del consultor esto no sucede y es responsabilidad de Recursos humanos analizar la necesidad planteada, buscar el mejor camino para resolverla. Aún en el caso que la solicitud por normativas organizacionales internas no proceda, la actitud de recursos humanos debe ser de la misma manera en que se trata a un cliente externo.

Es relevante enfatizar sobre el rol que debe asumir la persona que está a cargo o que realizará el proceso de selección:

Rol de asesor: Asesorar permanentemente al cliente sobre la posibilidad de conseguir o no a la persona buscada, sobre los caminos o vías para resolver la situación planteada, cuando se debe reformular la búsqueda o perfil requerido, etc. El cliente (interno o externo) debe sentir que tiene un apoyo en los especialistas en Recursos Humanos.

Concepto de cliente interno: Se denomina cliente interno a las áreas de la organización a las cuales les brinda servicios el área de Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, el especialista en Recursos Humanos de una organización debe tratar a las otras áreas como si fuesen “clientes”. Si bien para muchos esto parece obvio, para otras personas no lo es y por eso es relevante mencionarlo.

Conocimiento del negocio: De más está decir que hay que ser experto en la temática de Recursos Humanos y de selección para llevar a cabo un proceso de selección, pero hacerlo será imposible si además no se conoce acabadamente el negocio y la tarea que las personas a seleccionar realizan.

Conocimiento de la tarea de las otras áreas: El encargado de Recursos Humanos no solo deberá conocer en profundidad su temática, sino que además deberá comprender a grandes rasgos los contenidos y tareas de todas las áreas restantes de la organización.

El especialista en Recursos Humanos deberá, por sobre todas las cosas, generar confianza, para poder definir adecuadamente el perfil.

Es parte también del perfil identificar qué tipo de experiencia previa y de educación se necesitan para desempeñar con éxito las funciones esenciales del puesto y por qué este puesto exige determinado nivel de educación o determinado número de años de experiencia. Fijar arbitrariamente o por que sí un mínimo de requisitos puede ser contraproducente y una persona sobre calificada puede ser tan contraproducente como una persona poco calificada.

Ejemplos:

- ✓ Se requiere amplia experiencia en...
- ✓ Se requiere amplio conocimiento en...
- ✓ Grado Universitario deseable.

Estas capacidades mencionadas son conocidas como competencias duras, es decir aquello que se adquiere por conocimiento, pero las búsquedas de candidatos incluyen también otro tipo de competencias que se denominan “competencias blandas” y que serán las más difíciles de encontrar. De todos modos, sean competencias blandas o duras se deberá identificar el grado en relación con la posición jerárquica que ocupa el puesto.

Si se trabaja con descripciones de puestos esta información ya debiese estar hecha, si no debe identificarse:

- ✓ Ubicación del puesto: De quien depende y quienes le reportan.
- ✓ Nombres y niveles de cada una de las áreas y posiciones (de las áreas superiores y de las que le reportan).
- ✓ Pares: definir las áreas pares a la posición a cubrir y otras con las cuales deberá interactuar y su ubicación en el organigrama.

Otros aspectos a la hora de definir el perfil tienen relación con la posición a cubrir como tal:

- ✓ Condiciones materiales de trabajo.
- ✓ Ubicación geográfica del trabajo.
- ✓ Movilidad del puesto (viajes y duración de ellos).
- ✓ Horario laboral.
- ✓ Oportunidades de progreso y desarrollo de carrera.
- ✓ Remuneración.

La remuneración asignada al puesto es sumamente importante y es un componente más del perfil. En algunas organizaciones la remuneración asignada a un puesto está claramente determinada y en la mayoría de los casos fluctúa entre un X y un Y. En el caso de existir un rango se debe definir en qué segmento dentro de él se desea ubicar la posición a cubrir. Si el rango se encuentra dividido en tres, se deberá estipular quienes o cuando el postulante corresponderá al primer tercio, quienes y porqué el postulante pertenecerá al segundo tercio etc. Esta decisión deberá ser tomada con el cliente interno.

Si la organización no posee estructuras salariales estandarizadas, de todos modos, será muy útil conocer y relacionar el nuevo puesto de trabajo con otros puestos con los cuales puede ser comparado.

Por último, como ya se dijo anteriormente, si se tiene una descripción de puestos el trabajo de recolección de datos es bastante más fácil y sólo habrá que ver si toda la información está actualizada o se es necesario adaptarla. Si no existe la descripción será necesario determinar primero algunos temas:

- ✓ Principales tareas bajo la responsabilidad de la persona que ocupe el puesto, grado de importancia y frecuencia de las mismas.
- ✓ Posiciones que supervisa y principales responsabilidades de cada una.
- ✓ Grado de autonomía de las personas que le reportan.
- ✓ Grado de autoridad que se le concederá a la persona que ocupa el puesto.

- ✓ Capacidades necesarias para desempeñar el puesto (Conocimientos, experiencia y competencias).
- ✓ Ambiente de trabajo (máquinas que deba manejar, grado de complejidad de las mismas).

Con la finalidad de facilitar el proceso de definición de perfil en 1996 Alvaro Ansorena Cao plantea siete pasos fundamentales que se considera de utilidad para el qué hacer práctico del proceso:

1. **Descripción del puesto:** Tarea desarrollada por Recursos Humanos y el jefe de la futura posición a cubrir. Finalmente, el “jefe del jefe” autorizará la descripción completa. Este paso se realiza cuando no hay descripción o cuando el puesto es nuevo.
2. **Análisis de las áreas de resultados:** en las organizaciones lo que se busca finalmente son los resultados y su calidad, independiente de las acciones que deban realizarse para alcanzarlos, por esto cuando se define un puesto se debe determinar y diferenciar cuales son los resultados esperados y que características deberán tener las personas en materia de conocimientos para lograrlos.

Acciones	Áreas de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con clientes potenciales • Mantener entrevistas comerciales • Cerrar operaciones e instrumentarlas • Efectuar el seguimiento de operaciones comerciales con clientes nuevos 	<p>Incrementar el volumen de negocio, de acuerdo con los objetivos comerciales fijados por la dirección, vinculando a nuevos clientes o incrementando las ventas de determinados productos.</p>

3. **Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo:** El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado deberá poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Definir las acciones y sus áreas de resultados con ejemplos permite entender más claramente el perfil y de alguna manera ayuda al cliente interno a definir de manera realista la posición que desea cubrir.
4. **Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo:** Estas consideraciones son frecuentemente utilizadas en las organizaciones chilenas, pero como veremos más adelante muchas de ellas se encuentran fuera de la ley o en el borde de ellas.

Aun así, sin el ánimo de justificar su utilización, es importante definir las, pero no necesariamente publicarlas. Por ejemplo, es muy común que para el puesto de secretaria haya mayor preferencia, incluso sea determinante que el ocupante del puesto sea de sexo femenino, esta consideración podrá ser sujeto de discriminación.

Dentro de este punto podemos mencionar:

- ✓ Edad mínima y máxima aceptable.
- ✓ Nacionalidad.
- ✓ Sexo.
- ✓ Domicilio.
- ✓ Estado civil.
- ✓ Necesidad de disponer de permiso para conducir.
- ✓ Necesidad de disponer de vehículo propio.
- ✓ Formación básica requerida
- ✓ Formación complementaria requerida
- ✓ Idiomas necesarios.

- ✓ Grado, tipo y alcance de la experiencia solicitada para el puesto.
- 5. **Análisis de los requerimientos del entorno social:** Lo primero será analizar el tipo de jefe inmediato que tendrá el puesto a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc. Luego se debe definir los clientes más frecuentes o proveedores. Ambas fuentes de información serán útiles para determinar los rasgos del candidato.
- 6. **Análisis de competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo:** En este punto se deberá determinar, en caso de que no exista el perfil por competencias, las competencias imprescindibles para el cargo. Lo ideal, como comentamos anteriormente es que se haya realizado previamente la gestión por competencias y conozcamos las competencias conductuales y técnicas para el cargo.
- 7. **Definición del perfil motivacional idóneo:** La motivación que el nuevo colaborador tenga en relación con el puesto y la organización será siempre un elemento primordial en su desempeño futuro y la adecuación de él a sus tareas y objetivos.

PLANIFICACIÓN DE UNA SELECCIÓN

Una vez que la decisión de cubrir una posición está tomada y se ha recolectado la información necesaria para definir el perfil, se debe planificar cómo realizarlo. Una adecuada planificación debe realizarse no solo para que la selección sea exitosa sino también y no menos importante para que tenga el menor costo posible. Independiente de que cada organización puede tener sus propios pasos para llevar a cabo el proceso es muy importante que no se pierda el objetivo principal: Cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos.

La planificación del proceso de selección significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. De manera general implica:

- ✓ Definición del perfil.
- ✓ Identificación de los distintos “caminos de búsqueda” o fuentes de reclutamiento.

- ✓ Instancias de evaluación en la etapa de preselección.
- ✓ Entrevistas: cuantas y de qué tipo.
- ✓ Evaluaciones: Cuántas, cuáles.
- ✓ Presentación de finalistas.

Hay procesos de selección que duran meses y hay otros que duran muy poco, al momento de planificar una búsqueda de candidato para cubrir un puesto, se debe tener en cuenta que mientras más pasos tenga el proceso se disminuirá el riesgo, pero cada etapa que se incorpore significará tiempo y costo.

Para Alvaro de Ansorena Cao, el éxito de un proceso de selección implica el menor número posible de pasos y recomienda...” simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que las componen. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados.”

Martha Alles propone **20 pasos** para un proceso de selección completo:

20 PASOS PARA CUBRIR PROCESO SELECCIÓN EXITOSO



1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea.
2. Solicitud del empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. Decisión sobre realizar o no búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede implementar autopostulación.
7. Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
8. Recepción de candidatos o postulaciones.
9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de CV o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. El objetivo es descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, para así optimizar costos y tiempo. En este paso deben considerarse todas las herramientas que se puedan aplicar, por ejemplo, preguntas realizadas de manera online en las postulaciones de plataformas tales como laborum, trabajando etc. (¿Cuáles son sus motivaciones para postular a este trabajo?), previas al proceso de selección, referidas al conocimiento del candidato y otros aspectos.
10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. El objetivo de las entrevistas es la presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda. Más adelante se abordará de manera profunda la entrevista por competencias.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan, en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también

pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI, Assesment (ACM).

12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y al mismo tiempo debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
14. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de RRHH debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.
15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento que este deba tomar la decisión.
16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.
17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, pero es bastante útil, a veces también se le llama carta oferta y brinda al postulante mayor seguridad, es una manera de cerrar la oferta formalmente antes del contrato.
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso. La ausencia generalizada de este punto en varias organizaciones ha generado malestar en los postulantes de manera generalizada. En linkedin la mayoría de los candidatos se queja de esta incertidumbre, que aumenta los niveles de ansiedad de quien requiere el trabajo. De todos modos, se sugiere enviar la carta de agradecimiento una vez que el postulante ya haya ingresado a la organización.
19. Proceso de admisión.
20. Inducción.

Los pasos 1, 2 y 15 son responsabilidad del cliente interno, sobre el 16 se deberá fijar una política organizacional. En otros pasos como en el número 6 la decisión será tomada por el cliente interno con el apoyo y la información del responsable de RRHH.

Los pasos no tienen la misma intensidad y duración, hay algunos pasos que demoran muy poco o que no son procesos, pero no dejan de ser importantes para el proceso en general: Necesidad de cubrir una posición y solicitud de personal son un ejemplo de ello.

Todos estos pasos están destinados a realizar de manera profesional el proceso de selección y buscan cumplir el objetivo de cubrir los requisitos y objetivos de la organización.

Un buen proceso de selección permite:

- ✓ No contratar a la persona equivocada.
- ✓ No tener que procesar muchas respuestas irrelevantes provenientes de las distintas fuentes seleccionadas. Por ejemplo, uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios y ellos cuando no están bien confeccionados frecuentemente conduce a un sinnúmero de CV irrelevantes para la búsqueda.

La clave del proceso exitoso es básicamente que sea sencillo, corto y que cubra los requisitos de la organización. Persona indicada, en el momento indicado, al precio indicado.

EL ANUNCIO DEL PUESTO

El anuncio si bien no es una herramienta y debiese ser algo simple no lo es, de hecho, la duración del proceso de selección y el proceso completo depende del anuncio de alguna manera. Antiguamente era común ver a las personas buscando trabajo a través del diario, de un tiempo a esta parte, la mayoría de los anuncios son a través de portales de internet.

La redacción de un anuncio debe ser siempre directa y clara, debe evitar las expresiones no profesionales. Es importante recalcar que la presentación y contenido del anuncio será un reflejo de la organización por ende se debe pensar en la imagen que la organización desea presentar. Lo aconsejable es un anuncio, en el mejor de los casos diseñado por

algún experto y redactado por el departamento de RRHH que conoce los requerimientos del puesto a cubrir.

John Courtis señala que hay dos dimensiones esenciales a la hora de generar un anuncio:

- ✓ Interna: definir el perfil competo del candidato.
- ✓ Externa: Armar la publicación, con información sobre la organización, el contenido del trabajo y el título, las aspiraciones y el tipo de respuesta requerida.

Cada documento que sea enviado a algún portal o diario, independiente de la fuente de reclutamiento que se utilice, deberá tener en cuenta:

- ✓ Elección de un medio de publicación económicamente eficaz.
- ✓ Uso adecuado del espacio de publicación.
- ✓ Elección del medio que brinde mayor certeza sobre los posibles resultados.

El responsable de recursos humanos y del proceso como tal debe tener en cuenta el presupuesto del que dispone, recordemos que el proceso debe ser lo más económico posible.

Otro tema importante a tener en cuenta es porque publicar, esto se refiere a que cuando se realiza una publicación adecuada, el anuncio puede ser la manera más económica de comunicar una búsqueda con alcance nacional o dentro de un área geográfica significativa, para convocar postulaciones de:

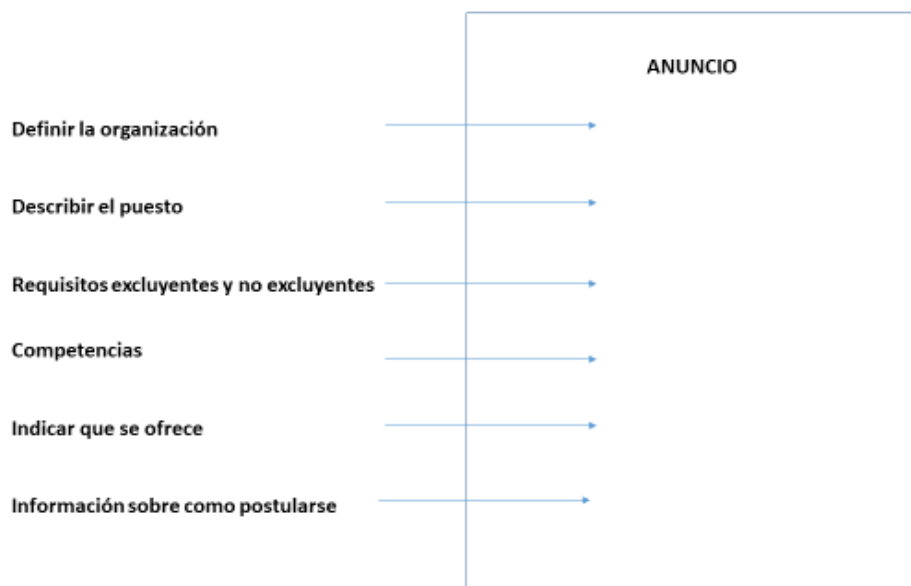
- ✓ Personas de una disciplina específica, que puede implicar una especialización de las funciones y/o experiencia concreta.
- ✓ Personas con experiencia en un sector de mercado específico.
- ✓ Habilidades especiales, uso de maquinarias complejas.

El anuncio debe contener además partes indispensables:

1. Definición de la empresa, quienes son. En la práctica las empresas publican anuncios con su nombre y logotipo y otras por razones de confidencialidad del cargo no lo realizan. En el caso del anuncio sea confidencial se sugiere contratar a un consultor

externo, ya que muchos buenos candidatos podrían dejar de postular si no saben qué empresa es.

2. Descripción de la posición. Título, contenido, responsabilidades, lugar de trabajo, frecuencia de viajes en caso de que los haya y cualquier otro dato que sea importante que el candidato conozca.
3. Requisitos excluyentes y no excluyentes. Si bien todos los datos del anuncio son importantes, los requisitos excluyentes son unos de los más importantes. La persona que lee el anuncio debe tener claro cuáles son los requisitos del perfil sin los cuales un eventual postulante no será tomado en cuenta.
4. Competencias. El anuncio debe indicar las competencias requeridas para el puesto, con el fin de dejar en claro aquellos conceptos por los cuales también serán evaluados.
5. Frase que identifique que se ofrece. En este punto se describe por ejemplo “posibilidad de desarrollar carrera profesional” o bien “excelente clima laboral y beneficios”.
6. Indicaciones finales. Donde mandar el CV, dónde presentarse, plazo de recepción de CV, numero de referencias o pretensiones de sueldo, etc.



Algunas de las plataformas utilizadas actualmente por en Chile:

- ✓ **LinkedIn:** Es una Red Social que permite al postulante ampliar su red de contactos profesionales, donde el perfil es su CV virtual que esta visible para los Head Hunter, Consultoras y empresas. Actualmente se publican ofertas laborales y es a través de contactos que se logra la postulación.
- ✓ **Trabajando y Laborum:** Los portales www.trabajando.com y www.laborum.com son dos de los sitios con más cantidad de ofertas laborales en Chile y los más utilizados, orientados en ofertas de trabajo para profesionales (Analistas/Jefaturas/Sub Gerencias)
- ✓ **Indeed:** Es una Plataforma que concentra todas las ofertas laborales disponibles en el mercado, acá el candidato busca por el cargo que quiere y la zona y aparecen todas las ofertas publicadas en los distintos portales.
- ✓ **Firstjob:** El sitio www.firstjob.me es una plataforma especializada en publicar ofertas laborales para primeros trabajos y prácticas laborales.
- ✓ **Pegas con sentido:** La web www.pegasconsentido.cl es una plataforma que invita a profesionales que no solo buscan trabajar por dinero sino que además buscan trascender y aportar a través de su trabajo y las vincula con empresas.
- ✓ **Empleos públicos:** El portal www.empleospublicos.cl como su nombre lo dice concentra todas las ofertas de trabajo del gobierno central.
- ✓ **Bolsa nacional de empleo:** La web www.bolsanacionalempleo.cl contiene ofertas en diversos organismos y empresas a lo largo de Chile.
- ✓ **Chiletrabajos:** www.chiletrabajos.cl es otra de las website donde se ofrecen ofertas laborales de todo el país orientadas principalmente a cargos operativos y de ventas.
- ✓ **Económicos de El Mercurio:** este portal visibiliza las mismas ofertas que se encuentran en el diario e incorporan otras más, orientados principalmente cargos técnicos, licitaciones y llamadas a concursos públicos.
- ✓ Es una plataforma social de reinserción laboral especializada en personas mayores que necesitan continuar en actividad y ofrecen sus servicios como por ejemplo. (Hacer

revisiones técnicas, tramites a domicilio, cocina a domicilio, Limpieza de hogar, clases, cuidado de niños etc.)

Continuando con la planificación, Martha Alles propone una gran división de temas para ayudar a la planificación y define los 20 pasos en cuatro grandes categorías:

- ✓ Atracción.
- ✓ Preselección.
- ✓ Selección.
- ✓ Decisión.

La agrupación de los veinte pasos que hace Martha Alles en estas cuatro categorías se ha realizado en un esquema similar al de Almeida, autora brasilera. Para esta autora la preselección es una etapa que tiene como propósito la “eliminación de los casos no calificados”, a diferencia el proceso de selección se ocupa de la evaluación de las calificaciones de los candidatos.

El criterio que seguir es relativamente sencillo, luego de la atracción, en la etapa de “preselección” se deben evaluar los conocimientos de los postulantes, para dejar la parte más difícil del proceso, la evaluación de competencias para la etapa de “selección”.

La preselección es la etapa que más horas de trabajo llevará, ya que en esta instancia se consideran una serie de postulaciones que necesariamente no pasarán a la etapa de selección. En esta etapa de debe intentar contar con mecanismos que por un lado aseguren la calidad del proceso, así como por otro lado permitan determinar tempranamente qué candidatos responden al perfil y cuáles no, esta separación es buena para todos los involucrados.

La etapa de preselección comprende desde la lectura de CV, la aplicación de filtros, las primeras entrevistas y/o aplicación de exámenes. En esta etapa el proceso es inverso a la atracción ya que esta vez la preocupación fundamental será separar o dejar de lado a todos los que no respondan al perfil que se busca. La preselección es fundamental para la siguiente etapa de selección, porque los candidatos que cumplen con el perfil pasarán a la selección como tal. Será en este momento que, a través de la entrevista por competencias, se detectará cuáles de aquellas personas que cubrían con el perfil son las que tienen las

competencias requeridas y otras características personales para alcanzar el desempeño exitoso que se busca. Por último, la decisión sobre la persona más adecuada se realiza con la participación del cliente interno, que finalmente es quien decide.

LA LECTURA DEL CV

En un CV encontraremos aspectos formales en la presentación de datos comunes a todo tipo de búsqueda, entre ellos se encuentra la prolijidad, la presentación del CV, tipo de escritura, errores de ortografía y extensión del CV. Aparte de estos aspectos podemos encontrar:

Aspectos estructurales: Edad, sexo, estudios, etc. Hay que tener cierto cuidado con estos aspectos ya que en algunos países podrán ser discriminatorios.

Aspectos funcionales: Dónde trabajó, que experiencia tiene, cuanta movilidad laboral tiene o rotación.

En cuanto a los aspectos formales de un CV, se deberán analizar los márgenes y distribución de los párrafos en el CV, así como la calidad y la prolijidad del papel, la escritura, la claridad y lo conciso que sea el CV. La ortografía y el estilo a niveles profesionales deberán ser indispensables a la hora de analizar la vida del postulante. A partir de los requisitos excluyentes se podrá rápidamente dividir las postulaciones en cuatro grandes grupos de candidatos: Los que sí cumplen, los que no, los dudosos que podrían cumplir y los dudosos que probablemente no cumplirán.

LA COHERENCIA DE LA HISTORIA LABORAL

Este análisis es importantísimo y requiere de leer entre líneas, leer interpretativamente para sacar la información que no se encuentra explícita, verificar la coherencia y entender o descubrir los espacios en blanco.

1. Analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deben ser analizados desde el tipo de empresa, cuántos trabajadores tiene, de qué se trata el rubro en el que se desempeña, etc

2. Analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral. Los lapsos de free lance o de independencia no debieran ser un aspecto negativo cuando se analiza en un contexto de circunstancias históricas o socioeconómicas de un país en general. Sin embargo, no hay una regla única al respecto, el análisis de continuidad, así como los otros aspectos no se analizan como componentes separados sino en un todo y caso a caso.
3. Evaluar la rotación y/o movilidad laboral. Del análisis de los puntos anteriores y las consecuencias de los cambios producidos se podrán inferir las causas de rotación o movilidad del postulante. Luego las hipótesis o dudas arrojadas deberán ser confirmadas en algunas de las entrevistas.
4. Por último, es fundamental la lectura interpretativa de CV. No va a ser posible conocer al postulante completamente a través de su CV, pero si se puede inferir algo a través de este. Desde este punto se podrán distinguir los cambios horizontales donde normalmente son efectuados por mejoras económicas y los cambios o pases verticales relacionados con ascensos de nivel jerárquico, importancia y función.

EVALUACIONES EN LA ETAPA DE PRESELECCIÓN

Las evaluaciones de conocimientos pueden aplicarse en diferentes momentos de un proceso de selección. Siempre que sea posible, se sugiere aplicar estas instancias lo antes posible. Entonces luego de haber identificado a aquellos postulantes que tienen todos los requisitos excluyentes ingresarán a nuevas etapas del proceso, se sugiere aplicar algunas de las siguientes herramientas para completar la preselección:

- a) Test o exámenes por internet.
- b) Cuestionarios de pre entrevista.
- c) Pre entrevistas o entrevistas breves.
- d) Exámenes de conocimientos.

PROCESO DE CITACIÓN A ENTREVISTA

La primera convocatoria es quizás la más importante para el postulante. Muchos buenos candidatos se pierden en un mal proceso de citación y la mayoría de las veces lo realiza la secretaria o bien un asistente.

La citación se realiza a través de una llamada telefónica y se sugiere lo siguiente:

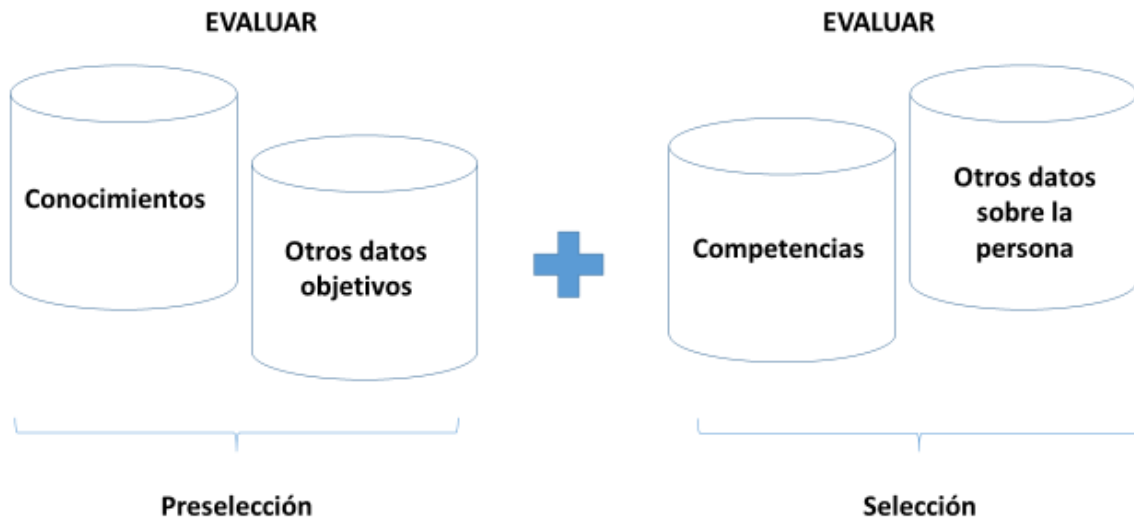
- a) Entrenar a los integrantes del proceso de selección o a quienes vayan a realizar la citación. Se sugiere tener por escrito un parlamento estándar de llamada contemplando las distintas opciones que podemos encontrarnos.
- b) Registrar el llamado, quien lo atendió, fecha y hora.
- c) Reiterar la llamada en un plazo determinado.

SELECCIÓN

Sin duda el conocimiento es imprescindible a la hora de determinar el desempeño de un postulante, sin el conocimiento no sería posible desempeñarse en un puesto de trabajo. Pero, como dijimos ya previamente, el desempeño superior esta dado en todos los casos por las competencias.

Recordemos que las competencias con los aspectos de la persona más difíciles de evaluar, pero son las que generarán el mencionado desempeño superior. Considerando la complejidad de evaluar las competencias es que se sugiere utilizar técnicas que faciliten la temprana separación en el proceso de selección de todas las postulaciones que no respondan al perfil. Idealmente antes de realizar entrevistas es recomendable, para realizar el filtro, que se realicen los test de conocimientos y así determinar rápidamente los perfiles que responden y los que no.

Las diferentes capacidades que se deben evaluar en el proceso de selección serán evaluadas en distintas etapas. En el proceso de preselección se evaluarán los conocimientos y otros datos objetivos como CV, etc. En cambio, en la etapa de selección se evaluarán principalmente las competencias y otros datos sobre la persona.



Fórmulas secretas no existen y es por eso que es importante tener claro que cada caso puede demandar una modalidad distinta, la única regla a aplicar será elegir instancias que aseguren tempranamente dejar fuera del proceso a los postulantes que no cubran con el perfil. Todo esto con el fin de que a entrevista lleguen aquellos postulantes que se encuadren dentro de los requisitos básicos definidos.

LA ENTREVISTA

Vamos a hablar primero de entrevista de manera general, pero es importante conocer que en selección por competencias la entrevista que se realiza se denomina: BEI (Behavioral Event Interview) o bien Entrevista por Incidentes Críticos. Esta herramienta será vista de manera más profunda más adelante.

Una entrevista, como cualquier reunión debe ser planificada y en el caso de la entrevista se debe comenzar desde el perfil de puesto requerido, para luego analizar los candidatos que han surgido de la etapa de preselección como opciones posibles. En la práctica es muy aconsejable trabajar con el CV para aclarar las dudas que surgieron en la preselección. Es muy útil realizar anotaciones al costado del CV o contar con una ficha previamente realizada en el proceso de preselección.

Hay ciertas consideraciones importantes al momento de entrevistar y es el respeto por el entrevistado la consideración básica. Recordemos que el anuncio dice mucho de la organización, bueno también lo dice el trato que le damos a los entrevistados y en este aspecto el tiempo de espera para la entrevista es importante. Se recomienda que el selector no realice citas con muy poco tiempo de margen, ya que podrían superponerse dos postulantes. Además, es importante contar con un tiempo extra para posterior a la entrevista hacer anotaciones o analizar algún tipo de información recabada.

El ambiente de la entrevista también es importante y aquí algunas reglas generales:

1. Que sea en privado: Es muy importante que la entrevista sea en privado para que los postulantes puedan hablar en libertad y confianza.
2. Que haya un mínimo de distracciones. Entendamos que el entrevistado viene nervioso en la mayoría de las ocasiones, por lo que los distractores son fatales. En este punto se consideran los teléfonos de oficina y celulares, personas ingresando al lugar de entrevista o algún otro distractor como ruido, etc.
3. Cuidar la comodidad del aspirante. Es muy importante generar comodidad en el postulante para lograr una entrevista productiva. El comportamiento y la actitud del entrevistado va a depender de que tan cómodo se sienta en la entrevista.
4. Que ambos ocupen un lugar adecuado. Estar de frente ayuda a la comunicación por lo que idealmente se sugiere sentarse en un escritorio frente a frente. Los sillones y mini livings si bien son más informales no ayudan a la comunicación.

Recordemos ahora lo que se pretende con la entrevista. La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

La finalidad principal de una entrevista de selección es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de una empresa determinada.

Tener claro los objetivos significa conocer el perfil que se busca detalle por detalle, requisitos excluyentes y no excluyentes, competencias, distintos comentarios y opiniones del cliente interno acerca de lo que se requiere.

Las entrevistas deben ser exentas de prejuicios y con esto nos referimos a evitar opiniones de primera impresión. Si bien la apariencia y la primera impresión son importantes es un grave error formarse opinión solo a partir de la primera impresión. La objetividad debe ser la guía a seguir durante todo el proceso.

Las personas se comunican no sólo con palabras, de hecho, un 93% de lo que comunicamos es a través del lenguaje no verbal y sólo un 7% es la parte hablada.

La credibilidad del mensaje		Estudio científico de Albert Mehrabian
Comunicación no verbal	Parte Vocal (entonación, volumen, pausas, ritmo,...)	38%
	Parte Visual (imagen, postura, expresión del cuerpo, expresión de la cara)	55%
Comunicación Verbal	Parte Verbal (hablada)	7%



Aun así, en el caso de la entrevista, no se sugiere sólo basarse en el lenguaje corporal para evaluar a un candidato. Se debe reunir toda la información comunicacional antes de decidir la suerte de una postulación.

La entrevista es la herramienta de selección por excelencia, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato.

Es importante destacar que la entrevista es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por el solo placer de conversar. Habrá postulantes que intentarán manejar la entrevista y es que donde hay que tener especial cuidado para no olvidar el propósito. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, ademanes, expresiones e inflexiones de voz son parte de los intercambios que se dan en la entrevista.

El entrevistador por su parte debe mostrar voluntad e interés para con el entrevistado y debe abstenerse de formular críticas. Desde esta perspectiva van a existir situaciones, problemas, estados de ánimo o deseo que deben cuidarse, el entrevistador debe tratar de aislar cualquier circunstancia ajena que pueda influir en el momento de la entrevista y que no corresponda al entrevistado.

Obtener a través de la entrevista la verdad de los hechos es uno de los objetivos de esta. Es muy común que durante la entrevista el entrevistador da cuenta de incoherencias en el relato, que se han suprimido ciertos hechos, ideas o definitivamente se han contado hechos no reales. Es común y para ello lo importante es crear la atmosfera de confianza necesaria para que la entrevistada abra sus defensas y relate la verdad, cuidando siempre la distancia optima con el entrevistado.

Toda entrevista tiene un comienzo y un final y para comenzar es muy útil utilizar preguntas “rompehielo” y preguntas abiertas para relajar al entrevistado y comenzar a generar el vínculo de confianza que nos abrirá las puertas. Ejemplo: ¿Te ha costado mucho llegar?, ¿hace mucho calor/frío afuera?, ¿Qué tal el fin de semana/ día?, etc.

Luego deberán formularse todas las preguntas específicas necesarias para completar la información que se necesita, para luego explorar las razones por las cuales la persona se postula y por último el cierre de la entrevista.

Esquema de una Entrevista

- Hola, ¿te costó mucho llegar? (30 segundos para romper el hielo).
- Cuénteme sobre su historia laboral (Pregunta abierta de sondeo, incluye despejar dudas acerca de los requisitos o del CV).
- Otras preguntas (competencias).
- Explorar motivación.
- Cierre (informar acerca de cómo sigue el proceso y preguntar al entrevistado si tiene alguna duda).

LAS PREGUNTAS DE ENTREVISTA

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es importante como se formulan las preguntas. Es común que el entrevistador induzca a través de las preguntas las respuestas del entrevistado y hay que cuidar este punto, las respuestas no deberán ser inducidas. El entrevistador deberá mantenerse neutro y objetivo.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta (en la entrevista por incidentes críticos este punto toma aún mayor relevancia), para ello es importante:

- ✓ Intentar preguntas fáciles de entender.
- ✓ Realizar una pregunta a la vez.
- ✓ Evitar preguntas que condicionen respuestas.
- ✓ No hacer preguntas directas hasta que no se esté seguro de que obtendremos la información deseada.
- ✓ Realizar preguntas que no generen una actitud negativa en el entrevistado, para evitar que eluda la respuesta.

Existen distintos tipos de preguntas en la entrevista:

- ✓ **Preguntas cerradas:** Son aquellas preguntas que se pueden contestar con una sola palabra; luego pueden o no complementarse con otras preguntas según sea la respuesta obtenida.
- ✓ **Preguntas abiertas o de sondeo:** Son aquellas preguntas que permiten que el entrevistado se explaye sobre un tema y además permiten que el entrevistador obtenga información acerca de otros aspectos del candidato: modalidad, expresión corporal, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica, etc. Si el entrevistado se explaya demasiado o se aleja del foco de la entrevista es muy útil utilizar frases como "Nos estamos desviando del objetivo de esta entrevista...", "porque no volvemos al tema de...".
- ✓ **Preguntas hipotéticas:** se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso práctico o ejemplo relacionado con el puesto a cubrir. Un ejemplo de este tipo de preguntas podría ser "Que haría usted en el caso de que...", "Cómo resolvería usted la siguiente problemática...".
- ✓ **Preguntas intencionadas:** Son aquellas preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. La verdad es que no son muy aconsejables, pero era importante señalarlas.
- ✓ **Preguntas de provocación:** Este tipo de preguntas son muy raramente utilizadas y la verdad es que no son para nada aconsejables. Quienes utilizan estas preguntas señalan que son muy útiles para evaluar la reacción de los postulantes y que es importante realizarlas en mitad de la entrevista para generar sorpresa.
- ✓ **Preguntas capciosas:** Son preguntas que tampoco las recomendamos, se tratan de preguntas en las que el entrevistador induce las respuestas.

Existen guías para las entrevistas, en las que los entrevistadores menos entrenados encontrarán una serie de temas que no deben olvidar durante la entrevista. Para los que tienen más bagaje van a servir como recordatorio, es recomendable que estas guías sean utilizadas por clientes internos, en especial por quienes no tienen mucha práctica.

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Fecha:

Nombre:

Puesto:

Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios (formales y otros)</u> Máximo nivel alcanzado. Porqué estudió esa carrera Desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	
<u>Historia Laboral</u> Empresas, Puestos, funciones y niveles. Salarios. Motivos de cambio, trayectoria (ascendente, estable, descendente), antigüedad en el empleo actual. Si esta desempleado, tiempo que lleva en esta situación. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
<u>Experiencia para el puesto</u> Qué experiencia aporta para el puesto requerido	
<u>Motivación para el puesto</u> Qué tipo de motivación, económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
<u>Aspectos económicos</u> Salario actual y pretendido (bonos y beneficios)	
<u>Relaciones interpersonales</u> En función del perfil buscado, como se estima que pueda adaptarse en su relación con jefes, pares y subordinados.	
<u>Personalidad (competencias)</u> Competencias generales y específicas para el puesto, por ejemplo: orientación al logro, flexibilidad, etc.	
<u>Habilidades gerenciales (competencias gerenciales)</u> Competencias gerenciales, experiencia en conducción de grupos, estilo de conducción, capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal a cargo.	
<u>Apariencia Externa</u> Aspecto físico y modales, comunicación verbal, tono, actitud	

SÍNTESIS DE ENTREVISTA

Fecha:

Nombre:

Puesto:

Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios (formales y otros)</u>	
<u>Idiomas</u>	
<u>Historia Laboral</u>	
<u>Experiencia para el puesto</u>	
<u>Motivación para el puesto</u>	
<u>Aspectos económicos (Actual/Pretensiones)</u>	
<u>Relaciones interpersonales</u>	
<u>Personalidad (competencias)</u>	
<u>Habilidades gerenciales (competencias gerenciales)</u>	
<u>Apariencia Externa</u>	

Entrevistó:

Algunas preguntas tipo

a) Formación

- ✓ ¿Qué estudios realizó y porqué los eligió?
- ✓ ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- ✓ Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
- ✓ ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que se precise?
- ✓ ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ✓ ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos en la formación? Etc.

b) Pasado Profesional

- ✓ Hábleme de sus experiencias profesionales
- ✓ ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ✓ ¿Por qué dejó el último empleo?
- ✓ ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, ¿qué es lo que más le gusta y por qué? Etc.

c) Motivo

- ✓ ¿Por qué le gustaría obtener PRECISAMENTE este empleo y no otro?
- ✓ ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ✓ ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ✓ ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ✓ ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

d) Comportamiento en el trabajo

- ✓ Cómo le gustaría trabajar: ¿solo?, ¿en equipo?, ¿le es indiferente?

- ✓ ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ✓ ¿Por qué prefiere trabajar solo?
- ✓ ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ✓ ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ✓ ¿Prefiere formar grupo con personas con las que previamente tiene amistad?
- ✓ ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
- ✓ ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ✓ ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros? ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imprecisión.
- ✓ ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

e) Proyectos

- ✓ ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ✓ ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ✓ ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos? Etc.

f) Condiciones personales

- ✓ ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ✓ ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
- ✓ ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
- ✓ ¿Tiene vehículo propio?
- ✓ ¿Es usted propietario de su vivienda?

- ✓ ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ✓ ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
- ✓ ¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional?
- ✓ ¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares, etc.
- ✓ ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?
- ✓ ¿Qué otra afición no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
¿Tiene usted muchos amigos?

g) Personalidad

- ✓ ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales.
- ✓ ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales.
- ✓ Si tiene que tomar una decisión, ¿es impulsivo o reflexivo?

h) Situación familiar

- ✓ ¿Cuál es su estado civil?
- ✓ ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
- ✓ ¿Tiene cumplido el servicio militar?
- ✓ ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ✓ ¿Tiene usted hijos?
- ✓ ¿Qué hace actualmente?
- ✓ Si es casado, ¿trabaja su cónyuge?, ¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
- ✓ ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?

- ✓ Si convive con algún familiar, ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

i) Retribución

- ✓ ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ✓ ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ✓ ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ✓ ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones, etc.?

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Dar por terminada la entrevista en el momento justo es un arte que se aprende con la experiencia. Antes de terminarla es importante preguntarse si se ha obtenido la información suficiente y necesaria en relación con el perfil.

Algunas de las frases “tips” para lograr el cierre son:

- ✓ ¿Tienes alguna duda o consulta?
- ✓ El paso siguiente de este proceso es...

ENTREVISTAS GRUPALES

Importante también hay que señalar que existen entrevistas grupales, que, si bien tienen factores en común con la entrevista individual, requieren de mucha experticia para realizarlas.

Este tipo de entrevista busca encontrar gente que sepa trabajar adecuadamente y alcanzar un alto grado de rendimiento en equipos de trabajo. Mide también la iniciativa, la capacidad de comunicación y de persuasión, el liderazgo, y la capacidad de relación social de los

candidatos mediante una simulación de discusión grupal, en la que todos deben participar y colaborar para llegar a un consenso acerca del tema que se les plantea.

REGISTRO DE LA ENTREVISTA

El registro de la entrevista es otro paso fundamental en el proceso de selección. Las notas al igual que la actitud en todo el proceso deben ser neutras y objetivas, sin consignas personales.

Las notas de la entrevista deben tomarse en dos etapas:

1. Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos que brinda el entrevistado al responder a las preguntas realizadas:
 - ✓ Experiencia y conocimiento.
 - ✓ Puesto actual y nombre de la empresa donde se desempeña.
 - ✓ Remuneración actual.
 - ✓ Motivación para el cambio.

2. Inmediatamente después de finalizada la entrevista (antes sugerimos dejar un tiempo para esta etapa) completar los ítems que implican alguna valoración.
 - ✓ Presentación.
 - ✓ Expresión/ contacto.
 - ✓ Personalidad (en la selección por competencias se debe tomar nota sobre comportamientos o conductas observadas).
 - ✓ Conclusión en relación al perfil requerido.

La idea de dividir las anotaciones tiene que ver con evitar que el entrevistado vea lo que no debe ver o que se sienta incómodo porque el entrevistador está tapando lo que escribe.

Lo importante es anotar todo lo que se necesite de la entrevista.

COMPARACIÓN DE CANDIDATOS

Hemos terminado el proceso de entrevistas y ahora hay que comparar candidatos. La forma ideal (muy útil y fácil de realizar) es como se presenta a continuación:

Perfil del puesto	Postulante A	Postulante B	Postulante C	Postulante D
Estudios				
Experiencia Requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas Requeridos				
Conocimientos				
Competencias				
Otros Aspectos				

Otra forma de presentar la información para comparar a los candidatos es cuantitativamente. Para ello los requisitos se dividen en requisitos duros y blandos, entre los requisitos duros encontraremos conocimientos, experiencia en el cargo, etc. y en los requisitos blandos se encontrarán las competencias conductuales tales como motivación al logro, desarrollo de otros, ética, etc. Es bastante más complejo y poco utilizado por lo que no se profundizará en este tema, pero sí es importante conocer que existe.

INFORME

Recordemos que no es RRHH quien decide, sino el cliente interno o bien el jefe del jefe por lo que la manera en que informaremos adquiere relevancia. Se debe presentar la información detallada de cada participante de manera objetiva, acompañado del CV de cada uno de ellos.

Un informe debe contener a lo mínimo:

- ✓ Información detallada, con relación a lo requerido por el perfil, acerca de estudios formales y conocimientos específicos.
- ✓ Empleo actual y anteriores con fechas y principales responsabilidades.
- ✓ Resultado de las distintas evaluaciones aplicadas.
- ✓ Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante, pretensiones de sueldo, beneficios, etc.
- ✓ Disponibilidad para comenzar a trabajar y toda la información que resulte útil para decidir.

Las opciones sugeridas para el armado son:

- ✓ Utilizar el orden alfabético para presentar las carpetas, esto con la intención de no condicionar a quien toma la decisión.
- ✓ O bien presentar a los postulantes en relación al grado de preferencia del responsable de selección, siempre en mira al perfil requerido.