



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Comenzaremos por definir el proceso de reclutamiento como una invitación amplia, difundida mediante el medio de comunicación que resulte más eficaz, teniendo en cuenta el tipo de candidatos buscados y la fuente de provisión, mediante la cual la organización da a conocer que tiene una vacante que necesita cubrir. 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.

El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen a candidatos para ocupar un puesto y se eligen a las personas idóneas para ocupar una vacante; a su vez, ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil que define el tipo de personas que necesita la empresa.

El reclutamiento y la selección forman parte del **Subsistema de Provisión** de personal; comienza con la formalización del pedido de cobertura de una vacante y finaliza con la recepción de la solicitud de empleo o el currículum vitae.





INVESTIGACIÓN INTERNA

La demanda requerida de personal se establece con base en criterios racionales, proceso en el cual el profesional de recursos humanos puede participar o solo recibir la solicitud de cobertura de la vacante. No obstante, en su rol de asesor de los gerentes de línea debe informarles respecto a las dificultades y al tiempo que insume realizar una correcta selección y ayudar al proceso de anticipación de las vacantes, efectuando un monitoreo permanente de las posibles necesidades de personal en las diversas áreas funcionales, a fin de establecer, con el tiempo suficiente, la cantidad y el tipo de personas que deberá incorporar.

Por lo general, esta investigación interna es reemplazada por un proceso de planeación de personal que comienza con la pregunta: ¿dónde nos encontramos ahora? En principio consiste en determinar con cuántas personas cuentan en ese momento, en cada puesto de trabajo; luego se calcula cuántas personas permanecerán en dichos puestos, cuántas cambiarán de puesto, etc.

Es importante que el departamento de personal cuente con un conjunto de “insumos” básicos que le brinden información respecto a la plantilla de personal, tales como:

- 1. Inventario de habilidades:** Consiste en una lista de empleados en donde se muestran las condiciones laborales de cada uno y su capacidad para desarrollar distintos trabajos. Permite estimar la posibilidad de que cada empleado cambie de puesto con base en la calificación de su puesto actual.
- 2. Listas de sustitución de puestos clave:** incluye a las personas que podrían ocupar determinados puestos, ya sea por ascenso o transferencia, su nivel de disposición, capacidades, experiencia, etc.
- 3. Matriz de transición:** examina el patrón general de movimientos de ingreso a puestos de trabajo y los movimientos hacia fuera de la organización. Se vincula el inventario de personal actual con el objeto a pronosticar, así como con donde se encontrará la organización en el futuro, si sigue con el patrón de movimientos previos.

Por otra parte, diversos métodos pueden ser utilizados para realizar el pronóstico del aprovisionamiento interno.

MODELOS DE PREVISIÓN DEL PERSONAL

Idalberto Chiavenato propone cinco modelos para la estimación de la demanda del personal, los cuales utilizan uno u otro de los métodos indicados a continuación:

MODELO BASADO EN LA DEMANDA ESTIMADA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Utiliza la indexación, ya que vincula las necesidades de personal con la demanda de productos o servicios. La relación entre ambas variables está influenciada por las variaciones en la tecnología, los recursos financieros, la productividad, la disponibilidad de personas en la organización, etc., de manera tal que un incremento en la productividad por una mejora en la tecnología provocará una reducción de las necesidades de personal.

Este modelo también puede utilizar la extrapolación de datos históricos y se orienta, fundamentalmente, a las previsiones del personal operativo, sin tener en cuenta los cambios que puedan producirse en el entorno.

MODELO BASADO EN SEGMENTO DE PUESTOS

Estas previsiones también se orientan hacia el nivel operativo de la organización y su finalidad es establecer las necesidades de personal por familia de puestos, principalmente aquellas que presentan mayores variaciones cuando la organización fija sus metas. Procede de la siguiente manera:

- 1 | Selecciona un factor estratégico, cuyas variaciones afecten las necesidades de personal (ventas, plan de expansión, etc.)
- 2 | Establece el nivel histórico de cada factor estratégico
- 3 | Determina los niveles históricos de la demanda de personal por área funcional
- 4 | Correlaciona y proyecta los niveles futuros de la necesidad de personal para cada área funcional, con el nivel histórico del factor estratégico considerado

MODELO DE SUSTITUCIÓN DE PUESTOS CLAVE

Las organizaciones utilizan los cuadros de reemplazo potencial que constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa y muestra quién está en condiciones de reemplazar a quién, en caso de que se produzca una vacante. En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Algunas empresas utilizan herramientas informáticas para realizar estos cuadros, vinculando otras variables informativas como: instrucción formal, experiencia previa, puestos ocupados, desempeño en puestos anteriores etc.

MODELO BASADO EN EL FLUJO DE PERSONAL

Mediante este modelo se muestra en una tabla el flujo de personas hacia adentro de la organización (incorporaciones), dentro de la organización (transferencias) y hacia afuera de ella (desvinculaciones). El seguimiento sistemático de los movimientos del personal permite estimar a corto plazo las necesidades probables de personal. Se trata de un modelo vegetativo, acorde con organizaciones conservadoras que no innovan, ni se expanden, sino que permanecen estables, por lo tanto, no registran cambios que afecten su estructura.

MODELO DE PLANEACIÓN INTEGRADA

Es el modelo de previsión más completo, pues integra un conjunto de variables que intervienen en la generación de la demanda de personal, a saber:

- Cambios en la tecnología que afectarán a la plantilla
- Volumen de producción planificado
- Comportamiento de los clientes en cuanto a la regulación oferta/demanda
- Planeación de carreras en la compañía Además, el modelo considera los flujos del personal y las condiciones cambiantes de la fuerza de trabajo

INVESTIGACIÓN EXTERNA

Se efectúa cuando la organización decide optar por el aprovisionamiento externo; su finalidad es conocer las características del mercado de recursos humanos y proporciona información útil para pronosticar la disponibilidad estimada del tipo de personas que reúna los requerimientos del perfil de cada puesto y que pueda ser oportunamente incorporada a la organización.

EL RECLUTAMIENTO DEBE ESTAR DIRECCIONADO EN LUGAR DE SER “UN DISPARO POR ELEVACIÓN”, POR LO TANTO, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBERÁ DECIDIR CUÁLES SERÁN LOS CANALES DE RECLUTAMIENTO MÁS EFICACES Y CÓMO SE DIFUNDIRÁ LA EXISTENCIA DE LAS VACANTES

Desde esta perspectiva, dos son los aspectos más rele-

vantes: a) la segmentación del mercado de recursos humanos y b) la localización de las fuentes de reclutamiento.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE RR.HH.

Alternativa 1 *Candidatos que buscan mejores salarios*, candidatos que buscan mejores beneficios sociales, candidatos que buscan mejores cargos, personas que están empleadas y no tienen interés por otras oportunidades, candidatos desempleados, candidatos que buscan mejores condiciones de trabajo.

Alternativa 2. *Localización de las fuentes de reclutamiento*

Las fuentes o canales de reclutamiento son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Estas fuentes pueden ser tanto internas como externas.

El reclutamiento debe estar direccionado en lugar de ser “un disparo por elevación”, por lo tanto, el departamento de personal deberá decidir cuáles serán los canales de reclutamiento más eficaces y cómo se difundirá la existencia de las vacantes, con la finalidad de atraer a los candidatos más idóneos para cada puesto. Localizar la mejor fuente de aprovisionamiento acorta los tiempos del reclutamiento, disminuye los costos e incrementa la cantidad de candidatos idóneos para ocupar la vacante.





La elección de la mejor fuente de provisión está vinculada al tipo de segmento del mercado de recursos humanos al cual pertenecen los candidatos potenciales, de la misma manera que el medio de difusión más idóneo para dar a conocer la existencia de la o las vacantes a cubrir.

Por ejemplo, una organización puede dar a conocer informalmente la existencia de una vacante y luego aceptar candidatos recomendados por otros empleados, cuando se trata de puestos no jerárquicos, o sea, si se trata de cubrir un puesto de mano de obra no calificada.

Para los ejecutivos, gerente y consultores asesores de un gerente, se deberá publicar un importante aviso en un medio masivo de difusión y la fuente de provisión será el mercado de recursos humanos en general, ya que será necesario contar con una cantidad mayor de candidatos a fin de realizar una correcta selección.

Localizar la mejor fuente de aprovisionamiento tiene como ventajas que reduce el tiempo requerido para reclutar candidatos, disminuye en parte los costos del proceso e incrementa la cantidad de candidatos que se presentan a la convocatoria.

DIVERSAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

- **Candidatos espontáneos:** su costo es reducido pero la dispersión de los perfiles es alta, permite alimentar el banco de postulantes.
- **Banco de postulantes:** se alimenta con los postulantes espontáneos que se presentan sin que hayamos colocado un aviso y todas las personas que, habiéndose presentado a alguna convocatoria y teniendo buenos perfiles, no quedaron seleccionados en dicha oportunidad. Es de bajo costo pero tiene la limitación de desactualizarse con rapidez.
- **Referidos (recomendados):** si bien es una fuente de bajo costo, puede generar un alto compromiso con la persona que recomendó al candidato.
- **Universidades y otras instituciones educativas:** son una excelente fuente de provisión de talentos nuevos.
- **Empresas proveedoras de personal eventual:** Su costo es importante y los perfiles del personal que ofrecen aparece desdibujado y errático; por la rapidez estas empresas no son “selectoras” sino “reclutadoras”, se asume a este personal como “descartable”, por lo tanto, no se invierte tiempo en procedimientos depurados de selección.
- **Gremios:** a menudo las asociaciones sindicales cuentan con banco de datos de personas desempleadas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Comenzaremos con algunos principios fundamentales que usted deberá recordar:

1. Reclutamiento y selección del personal constituyen dos fases de un mismo proceso, íntimamente vinculadas, pero claramente diferenciadas entre sí.
2. Una buena selección dependerá de haber realizado un buen reclutamiento.
3. Un buen reclutamiento no se mide por la cantidad bruta de candidatos que se presenten a nuestra invitación, sino por la cantidad de candidatos idóneos para el puesto a cubrir.
4. Tanto el reclutamiento como la selección pueden diferir entre un puesto y otro y entre una empresa y otra.
5. Dado que el área de personal tiene funciones de staff o asesoramiento, no le corresponde decidir si cubrirá vacantes y cuáles serán dichas vacantes. Para hacerlo, el proceso debe contar con la formalización del pedido de cobertura de la vacante por parte del gerente del sector que tiene la vacante y terminará con la recepción de la solicitud de empleo o el currículum vitae de los candidatos que se presentan a la convocatoria.
6. El proceso de reclutamiento resultará eficaz, si logra atraer una cantidad suficiente de candidatos acordes al perfil de requerimientos, a fin de abastecer correctamente al proceso posterior de selección de los candidatos.





CARACTERÍSTICAS DEL RECLUTAMIENTO

El nivel de profesionalización del área de recursos humanos y la cultura propia de la organización podrán hacer del reclutamiento y la selección una función “reactiva o proactiva”. Si la cobertura de las vacantes supone una función reactiva, entonces es:

- **Micro orientada:** dirigida solo a la urgencia del puesto a cubrir y nada más.
- **Vegetativa:** orientada a cubrir vacantes que se produzcan por variaciones propias de la fuerza de trabajo (renuncias, enfermedades, muertes, despidos, etc).
- **Desintegrada:** cada pedido de personal es una actividad individual y aislada de las demás.

Cuando la provisión de personal constituye una función proactiva, entonces es:

- **Macro orientada:** porque cada puesto cubierto forma parte de una visión empresarial amplia y global.
- **Estratégica:** pues enlaza la cantidad y tipo de empleados con el plan estratégico de la organización.
- **Integrada:** anticipatoria, ordenada y sistemática.

COMIENZO DEL RECLUTAMIENTO - PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

Las decisiones de recursos humanos deben estar vinculadas con la estructura más amplia de la planeación global de la organización, de manera que los planes referidos al personal sean un enlace entre los planes generales de la compañía y las actividades específicas a desarrollar por el área de personal.

Esto requiere que las actividades de gestión del personal correspondan a las normas, la cultura, las metas, etc. de la empresa. Uno de los aspectos a considerar es la planificación del empleo, cuya finalidad es lograr la cantidad y el tipo de empleados que se necesitan para efectuar en tiempo y forma los diferentes trabajos.



RECLUTAMIENTO INTERNO

La fuente de aprovisionamiento más cercana es la propia organización y engloba al propio personal y a los referidos o recomendados por los empleados (amistades o familiares). Por lo tanto, el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con ascensos (movimiento diagonal).

PROVISIÓN INTERNA PARA VACANTES JERÁRQUICAS: DESARROLLO DE CARRERAS

Implican un conjunto de decisiones de la Dirección de RR.HH., la cual deberá establecer de qué modo pasarán los empleados de un puesto a otro, en caso de existir la posibilidad de ser promovidos, teniendo siempre en primer plano que las decisiones incorrectas afectarán a las empresas durante décadas.

EL RECLUTAMIENTO ES INTERNO CUANDO, AL PRESENTARSE DETERMINADA VACANTE, LA EMPRESA INTENTA LLENARLA MEDIANTE LA REUBICACIÓN DE LOS EMPLEADOS, LOS CUALES PUEDEN SER ASCENDIDOS (MOVIMIENTO VERTICAL), TRANSFERIDOS (MOVIMIENTO HORIZONTAL) O TRASFERIDOS CON ASCENSOS

La decisión de cubrir internamente las vacantes jerárquicas forma parte de la nueva concepción de los recursos humanos como el capital intelectual de las organizaciones y son el fundamento de la necesidad de incorporar y retener a los mejores candidatos, al menos en los puestos clave de la compañía.

Los objetivos del reclutamiento interno para cubrir las vacantes jerárquicas que pudieran llegar a producirse son: **EFICIENCIA**: Los costos de sostener un sistema de provisión interna solo se justifican, si se logra colocar a la persona correcta en el puesto apropiado. **EQUIDAD**: Debe ser percibida como una acción justa y equilibrada, de lo contrario afectará la motivación del personal.





Para que estos objetivos se alcancen el sistema de gestión del personal con todos sus subsistemas deben estar funcionando, se debe contar con descripciones de los puestos, evaluaciones de desempeño, programas de capacitación y desarrollo, etc. El proceso comienza cuando el área de recursos humanos procede a reclutar y seleccionar personal, debiendo tomar como absoluta prioridad, incorporar personal con potencial de desarrollo, al menos para algunas familias de puestos.

Ello supone tener claramente definidos los perfiles de requerimientos, efectuar una excelente selección y una correcta inducción y seguimiento del nuevo empleado. De esta manera, el "índice de vitalidad" de la organización se mantendrá elevado, porque podrá contar con potenciales de reemplazo a futuro.

A partir de esta primera instancia, el profesional de recursos humanos deberá aplicar el resto de las prácticas de gestión que tiene a su alcance. Por ejemplo, debe velar por mantener actualizadas las competencias laborales del personal mediante procesos de capacitación. Las evaluaciones de desempeño, por su parte, practicadas en forma sistemática, permitirán conocer y medir la calidad del desempeño de los empleados y serán uno de los criterios objetivos que permitirán identificar a los mejores empleados, tanto por su eficiencia como por sus actitudes, abriéndoles de este modo la puerta al proceso de desarrollo.

G. Milkovich y J. Boudreau en su libro *Dirección y administración de recursos humanos* (año) aportan un conjunto de conceptos vinculados a los planes de carrera que es importante que Ud. conozca y aprenda. A continuación, le son presentados:

- **Carrera:** es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo que una persona realiza a lo largo del tiempo. Está vinculada con intereses personales y oportunidades del contexto.
- **Planificación de carrera:** proceso mediante el cual la persona identifica y pone en marcha las acciones para alcanzar sus metas.
- **Dirección de carrera:** proceso mediante el cual las empresas seleccionan, asignan y desarrollan a los empleados, a fin de contar con personas calificadas que satisfagan las necesidades futuras de la organización.
- **Desarrollo de carrera:** involucra la planificación y la dirección de carreras.



- **Anclaje de carrera:** las aspiraciones e intereses de las personas forman patrones que orientan las carreras y reflejan las capacidades y motivos fundamentales que con el tiempo constituirán “anclajes”. Hay cinco anclajes de carrera:
 1. **Competencia técnica o funcional** (la persona busca aumentar sus saberes antes que su jerarquía)
 2. **Competencia de dirección** (la persona busca roles directivos y de conducción)
 3. **Seguridad** (la persona da prioridad al tipo de empresa, a la ubicación geográfica, etc.)
 4. **Creatividad** (la persona se orienta hacia actividades en las que pueda desarrollar productos, servicios o procedimientos propios)
 5. **Independencia o autonomía** (la persona evita trabajar en empresas que limiten su desempeño, prefieren la actividad independiente)
- **Etapas de carrera:** Son fases en la secuencia de desarrollo de una persona, que reflejan el tipo e importancia de sus actividades laborales.





Consta de 4 etapas:

- 1. Exploración:** Fase en la cual los jóvenes intentan diversas actividades, adquieren alguna experiencia y comienzan a definir sus intereses y habilidades.
- 2. Establecimiento:** es una fase de asentamiento y estabilización laboral. El sujeto encuentra su orientación laboral.
- 3. Mantenimiento:** en esta etapa el individuo ha crecido dentro de una organización y se ha estabilizado en una función o actividad determinada que trata de mantener, aunque el cambio en sus necesidades puede llevarle a una nueva etapa exploratoria.
- 4. Descenso:** son los últimos años, desciende la actividad y la influencia en el trabajo, se prepara para la jubilación.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Es más económico para la empresa, porque evita gastos de avisos y honorarios de selectores, sin embargo, esto es así solo si se trata de vacantes no jerárquicas.
- En el caso de cubrir puestos jerárquicos mediante promoción interna, deberá tener en funcionamiento la totalidad del sistema de gestión de recursos humanos, con todas las prácticas de gestión vinculadas entre sí, situación que tiene sus costos.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato. Evita las demoras propias del proceso de reclutamiento externo y posterior selección y la demora propia del proceso de admisión.
- Es más seguro, puesto que ya se conoce al candidato y este a su vez conoce a la empresa y está adaptado a su cultura.
- Es un factor motivacional para los empleados, cuando perciben que la organización les da oportunidades de crecimiento dentro de la estructura, actuando así como un elemento de retención del personal más competente.
- En caso de tratarse de una organización que habitualmente capacita a su personal, permitirá aprovechar los resultados de dicha formación en la realización de otro tipo de tareas.
- Desarrollará un sano espíritu de competencia entre el personal, en tanto y en cuanto la organización sea totalmente justa, equitativa, objetiva y equilibrada a la hora de efectuar los movimientos de personal y ofrezca las oportunidades a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo y motivación para crecer dentro de la estructura organizativa, condición que a su vez depende de que, en los procesos de selección anteriores, se haya tomado la precaución de incorporar personal con potencial de crecimiento

AL PROMOVER INCESANTEMENTE A SUS EMPLEADOS, PUEDEN LLEVARLE HASTA SU NIVEL DE INCOMPETENCIA, ES DECIR, A AQUEL CARGO EN EL CUAL EL EMPLEADO YA NO ES COMPETENTE.

Puede generar un conflictos de intereses, entre los empleados que crecen y los que, por no demostrar condiciones, no lo hacen; o también entre jefes y subalternos, en aquellos casos en que el personal no jerárquico demuestra mejores condiciones laborales que su superior inmediato, en cual probablemente se sentirá motivado a no permitirle crecer.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Peter Laurence (año) denomina "principio de Peter": las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, pueden llevarle hasta su nivel de incompetencia, es decir, a aquel cargo en el cual el empleado ya no es competente.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas con las situaciones de su organización, se adaptan y pierden creatividad. La cultura se replica a sí misma.
- No puede hacerse eternamente, si bien cuando se cubre una vacante jerárquica mediante promoción toda la estructura "sube" y ello permite que la vacante que efectivamente queda generada esté ubicada abajo dentro de la estructura y sea más sencilla de cubrir, no debemos pensar que podemos reemplazar a un nivel gerencial alto con un cadete, ya que con ello la organización pierde parte de su capital intelectual. Por lo tanto, cada determinado tiempo la organización debe reclutar externamente al personal que ocupará puestos jerárquicos.



RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando, al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a lo que ocurre en otras empresas. Trae "sangre nueva," nuevas experiencias e ideas renovadas y nuevos enfoques respecto a los problemas en la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Es más lento, ya que debe esperarse a la conclusión de todas las actividades del proceso de reclutamiento y selección.
- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.
- Hay un margen de incertidumbre, ya que el desempeño del nuevo empleado se verá a medida que transcurra el tiempo, razón por la cual se lo toma a prueba.
- Los empleados pueden percibir la política del reclutamiento externo para cubrir vacantes jerárquicas como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

EL MERCADO DE RR.HH. Y MERCADO LABORAL

El mercado de RR.HH. está compuesto por todos aquellos individuos, empleados o desempleados, aptos para trabajar en determinado tiempo y lugar y, como ya dijimos anteriormente, debe ser segmentado para facilitar la tarea de reclutamiento. Por su parte, el mercado laboral está compuesto por todas las empresas públicas o privadas, con fines de lucro o sin él, capaces de generar fuentes de trabajo. Estos mercados están íntimamente relacionados; la vinculación entre ambos puede generar tres situaciones posibles:

Oferta de empleo igual a la demanda de empleos: constituye la situación ideal y por lo tanto, inexistente como tal, ya que en los países desarrollados económicamente, en donde existe “pleno empleo”, siempre hay un porcentaje de personas desempleadas, aunque este porcentaje es bajo. Esta situación posibilita que el trabajador pueda negociar mejor sus recompensas y beneficios sociales como trabajador a la hora de buscar empleo y mantener, luego de haber sido incorporado, la calidad de ambos beneficios, al no estar compelido por el miedo al despido.

Por su parte, el empleador se ve obligado a mejorar su oferta salarial y de beneficios, si quiere incorporar y luego retener a su mejor personal; todo ello mejora el acceso al consumo de los trabajadores quienes, al demandar mayor cantidad de bienes y servicios al mercado proveedor, impulsa la generación de nuevos empleos.

La oferta de empleos es inferior a la demanda de empleos: es la situación típica de los países subdesarrollados que muestran un “desempleo estructural”. La precarización del trabajo supone para el empleado salarios bajos, escasos beneficios sociales, competencia entre personas por las vacantes, subempleo (profesional que trabaja en un taxi), temor al despido lo que obliga a aceptar condiciones de trabajo muy negativas e incluso ilegales, etc.





Por su parte, la empresa en este contexto invierten poco en reclutamiento, tienen criterios de selección más rigurosos y exigentes, baja la inversión en capacitación (pues aprovecha personal capacitado por otra empresa); oferta salarial reducida (maximización de las ganancias), escasa inversión en beneficios sociales. Además, se enfatiza el reclutamiento externo como medio para reemplazar a los empleados antiguos por empleados mejor capacitados y las empresas no compiten entre sí para conseguir personal, puesto que este se ha vuelto un recurso abundante en el mercado.

Oferta de empleo superior a la demanda de trabajo: En este caso los recursos humanos son escasos en relación con las necesidades que tienen las empresas. Cuando esto ocurre, las empresas mejoran la oferta salarial, amplían el espectro de beneficios sociales, compiten entre sí para obtener a los mejores empleados, invierten importante cantidad de dinero para retener a su personal, dinamizan los planes de carrera como factor motivacional, etc.

Por su parte, los empleados seleccionan bien a las empresas en donde desean emplearse, ya sea por su prestigio, su solvencia económica o los beneficios que ofrece; se arriesgan a salir de sus empleos para probar suerte en otras organizaciones; se sienten dueñas de la situación y se vuelven exigentes en cuanto a las reivindicaciones salariales y beneficios y, en el peor de los casos, pueden volverse indisciplinadas, ausentistas, etc.

USO DE CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

A menudo las organizaciones, aun contando con un área de recursos humanos profesionalizada, recurren a empresas selectoras de personal, ello se debe a razones diversas, tales como:

1. Puede ocurrir que la organización deba cubrir un puesto cuyo perfil es muy exigido y confíe en la mayor pericia de la empresa de selección para tener éxito.
2. A menudo, las organizaciones grandes con necesidad de incorporar personal para puestos no jerárquicos se encuentran ante la presencia masiva de candidatos en el reclutamiento, con todas las dificultades operativas que ello supone; por lo tanto, la manera de evitar este congestionamiento y pérdida de tiempo importante es tercerizar la selección de este personal.
3. Otro de los problemas que puede surgir es el personal recomendado para cubrir una determinada vacante: cuando la recomendación proviene de diversas personas de nivel jerárquico de la misma empresa, el profesional de recursos humanos se verá en serios problemas, ya que si incorpora a la hija del gerente de mercadeo, seguramente deberá dejar de lado a la nuera del gerente de finanzas y al sobrino del gerente de administración, con la consiguiente ofensa de aquellos que se sentirán desairados.
4. Por otra parte, cuando se incorpora a personal recomendado, principalmente si proviene del nivel jerárquico y luego este empleado no muestra un buen desempeño o un correcto comportamiento laboral, no será posible despedirlo por el compromiso creado por tal situación.
5. Finalmente, puede suceder que la organización haya decidido buscar un reemplazo a un empleado que aún continua en funciones, pero que luego será despedido, por lo tanto, terceriza la selección a fin de mantener bajo estricta reserva la situación.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

FINALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Recuerde que el proceso de reclutamiento como tal concluye en el momento en que los candidatos a cubrir el o los puestos vacantes se presentan con su currículum vitae o completan la solicitud de empleo que Ud. le facilitará. Es importante verificar que la totalidad de los datos estén correctamente escritos y que no falte información en esta documentación. Es importante que en este primer contacto con los candidatos observe cuidadosamente a las personas que se presentan, sus modales, su aseo personal, su dicción y su comportamiento en general, ya que difícilmente haya una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión.

Aunque Ud. no lo crea, el **“impacto social”** que un candidato produce en los demás tiene a menudo una importancia vital a la hora de preseleccionar a las personas, de manera que resultará conveniente que anote en la solicitud o en el currículum vitae una breve síntesis de esta primera impresión.

El proceso de selección constituye la segunda fase de este complejo proceso, que se inició con el reclutamiento. Es necesario que el selector pueda contar con la cantidad suficiente de candidatos idóneos para el puesto, para realizar una correcta selección. Eso dependerá de cuán exitoso haya sido el reclutamiento. Los errores que se cometan en esta etapa afectarán a la organización, a la persona incorporada y al selector mismo, aunque no necesariamente en ese orden.

La persona equivocada que se desempeña en el puesto equivocado es nociva para la salud organizacional; muchas personas equivocadas multiplicarán esta enfermedad y la compañía se enfrentará a un problema severo y como habitualmente las organizaciones creen firmemente en el “enfoque quirúrgico” que aplica la medicina, la seriedad de la situación podría llevar a los directivos a decidir aplicar dicho enfoque con Ud. como selector.

Los factores causales pueden ser múltiples:

- Mala descripción de las funciones y tareas del puesto
- Mal análisis del tipo de personalidad requerido
- Inadecuado reclutamiento inicial
- Técnicas inadecuadas para relevar información sobre los candidatos
- Falta de verificación de antecedentes



Idalberto Chiavenato sostiene que el proceso de selección es un proceso de comparación, de decisión y de clasificación. Efectivamente, el selector a lo largo del proceso va realizando sucesivas comparaciones, en dos sentidos:

- 1 | Compara las condiciones del candidato con los requerimientos del perfil
- 2 | Compara a los candidatos entre sí

Dependiendo de que los resultados de estas comparaciones sean favorables o desfavorables, el selector de personal deberá **decidir** en cada instancia si un candidato continuará en el proceso o será desestimado como tal.

En relación con la clasificación de los candidatos puede resultar de utilidad, además de separar a quienes responden al perfil de los que no lo hacen y a quienes se adaptarán mejor que otros a la organización, separar también a quienes se presentaron respondiendo a un aviso de los que se presentaron en forma espontánea o por referidos y cualquier otro tipo de clasificación que a Ud. le pueda ser operativa.

Idalberto Chiavenato propone también tres “**modelos**” de selección, a saber:

Modelo de colocación: hay un solo candidato para un puesto vacante.

Modelo de selección: Es el tradicional, cuando tenemos varios candidatos para un único puesto vacante.

Modelo de clasificación: Cuando contamos con varios candidatos que pueden ser ubicados en varias vacantes.

Problemas relativos a la atracción de candidatos





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL CURRÍCULO VÍTAE (C.V.) Y LAS SOLICITUDES DE EMPLEO

El C.V. es el primer documento con los datos de cada candidato que el selector tendrá en su poder. En él, el candidato asentará aquella información que le parezca más conveniente y no necesariamente la información que Ud. como selector necesita, al menos no con la profundidad que sería conveniente.

Lo principal que Ud. debe aprender es que los currículos pueden ser asimilados a esos “espejos de ondedados” que existen en los parques de diversiones, ya que, a menudo, le ofrecerán una imagen deformada de la realidad y quizás en algunos casos, este sea uno de sus principales desafíos: averiguar la veracidad de los antecedentes.

Parta de esta convicción, ningún candidato inserta en su C.V. información que podría resultarle desfavorable, por el contrario, tratará que sus antecedentes resulten tan interesantes como para promover una entrevista, de manera que será prudente que no se deje engañar y aprenda a descubrir las “grietas” que pueden existir en dichos antecedentes.

A menudo las realizaciones expresadas en los C.V. son absolutamente válidas, pero siempre requerirán, cuando menos, de una mirada más atenta. La representación falsa de las responsabilidades es quizás la forma más común de “maquillar” un currículum.

No se trata de que, necesariamente, el candidato mienta. Ocurre que la utilización de verbos que indican acción: **realicé, investigué, perfeccioné, impulsé**, etc. pueden ser interpretados erróneamente por un selector aficionado o inexperto. Por ejemplo, ante la manifestación de un candidato en su currículum “supervisé la sección...”, un selector avezado deberá indagar respecto a ¿cómo supervisó?, ¿a quién supervisó?, ¿durante cuánto tiempo?, ¿qué situaciones enfrentó?, etc.



Mientras que en el C.V. los candidatos asientan la información que creen más conveniente, la **Solicitud de Empleo** que diseña el selector tiene la bondad de recabar aquella información que al profesional le resulta útil y en el orden en que le será más fácil de relacionar y comparar la información en él insertada.

Martha Alles distingue entre los “**aspectos estructurales**” (edad, sexo requerido, estudios, etc.) y los “**aspectos funcionales**” (dónde trabajó, qué experiencia tiene, movilidad laboral, etc.) insertos en los currículos vítae.

COMIENZO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Si bien algunos textos de administración de personal, entre ellos el de Idalberto Chiavenato, describen un proceso dividido en una serie de etapas (véase Figura 6.4, parte III, pág. 244), el ordenamiento lógico de estas etapas difieren de un país a otro, de una empresa a otra e, incluso, de un puesto a otro.

MIENTRAS QUE EN EL C.V. LOS CANDIDATOS ASIENTAN LA INFORMACIÓN QUE CREEN MÁS CONVENIENTE, LA SOLICITUD DE EMPLEO QUE DISEÑA EL SELECTOR TIENE LA BONDAD DE RECABAR AQUELLA INFORMACIÓN QUE AL PROFESIONAL LE RESULTA ÚTIL

Estas diferencias, más que diferentes formas de trabajo, en realidad revelan realidades económicas y sociales distintas. Los autores extranjeros suelen comenzar entre-

vistando a todos los candidatos para luego decidir entregarles la solicitud de empleo, o bien pueden comenzar aplicando pruebas a los candidatos que se han presentado, para luego decidir si considerarán su postulación.

Es probable que esta metodología responda al hecho de que en países desarrollados, en donde no existe el desempleo estructural de los países subdesarrollados, cuando se realiza una búsqueda, probablemente se presente un número reducido de candidatos y ello permita entrevistarlos a todos y efectuarles pruebas a todos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

No es nuestro caso. Cuando nosotros hacemos una búsqueda, si la vacante es un puesto no jerárquico como sucede en la mayoría de los casos, seguramente se presentarán a nuestra requisitoria 100 o más personas, dependiendo de cómo esté la situación del país en ese momento. Resulta obvio que comenzar por entrevistar a todos los candidatos es, a todas luces, poco económico, pues demoraríamos demasiado tiempo y el costo hora/profesional del selector aplicado a estas entrevistas sería elevadísimo e irre recuperable.

Lo mismo ocurriría si nos dispusiéramos a efectuar pruebas de conocimientos y destrezas, psicológicas, etc. El proceso nuevamente resultaría muy largo y costoso. Deberá Ud. tener presente que, por lo general, una selección, cuando la empresa ha tercerizado el proceso, se cobra un sueldo de mercado, es decir, que si el empleado va a tener como remuneración \$ 1 500, ese será el monto de sus honorarios, de manera que los costos del proceso deben estar muy controlados.

Por todo lo indicado, a partir de este momento la cátedra le propone y le irá explicando el procedimiento que la experiencia de muchos años ha indicado como uno de los más eficaces para cumplir con el objetivo de realizar una correcta selección, siempre teniendo en cuenta que dicho proceso podría diferir, en parte, en alguna organización.



Para comenzar, le aportamos algunos principios básicos que deberá tener siempre en cuenta:

- 1.** La selección es una de las tareas más comprometidas del área de recursos humanos, ya que el futuro de la organización estará entrando hoy. En virtud de su trabajo como selector; hágalo a conciencia. Ud. no debe “elegir”, debe “seleccionar”. Uno elige aquello que le gusta (por simpatía, amistad, solidaridad, etc.) y uno selecciona lo que más conviene a la organización.
- 2.** Realizando un procedimiento totalmente profesionalizado y a conciencia, solo logramos minimizar el margen de error probable. Ello se debe a que las personas son complejas y no es posible conocerlas en profundidad en un conjunto reducido de entrevistas, incluso cuando se incluyan diverso tipo de pruebas.
- 3.** Los puestos vacantes siempre deben ser cubiertos con urgencia, situación que no es compatible con un proceso que debe ser totalmente meticuloso y profesionalizado.
- 4.** Efectuar una correcta selección lleva alrededor de 10 días, condición no compatible con las urgencias de las empresas.
- 5.** El proceso de selección debe ser concebido como una búsqueda de indicadores positivos y negativos; la acumulación de indicadores negativos hará que los candidatos vayan “quedando en el camino”. Estos indicadores positivos o negativos irán surgiendo del análisis de los antecedentes de cada candidato y de la información que surja en cada entrevista y en las pruebas que se efectúen.
- 6.** El proceso de selección comienza con el análisis de las solicitudes de empleo o los currículos vitae y concluye no cuando el empleado es contratado, sino cuando queda efectivo en su puesto, ya que durante el período de prueba puede ocurrir que la persona incorporada no continúe en el puesto y ello obligue a reiniciar el proceso.

MÉTODO DE “APROXIMACIONES SUCESIVAS”

La cátedra le propone este nombre para representar el proceso de sucesivas preselecciones (que luego explicaremos paso a paso), que le permiten a un selector avezado ir avanzando a lo largo de todo el proceso, afinando cada vez más el “tamiz” o filtro que pone en cada instancia, con la finalidad de acercarse paulatinamente al candidato más idóneo para el puesto a cubrir. Por cierto, no encontrará este nombre en ningún manual de administración, pero debe saberlo. Comenzamos entonces con los pasos del proceso.

CÓMO LEER UN CURRÍCULO VÍTAE

Como ya le explicamos, por una cuestión de acortamiento de tiempos y reducción de costos, lo que conviene es comenzar analizando en profundidad el C.V. o la solicitud de empleo con la finalidad de efectuar la primera comparación entre los datos de los candidatos y los requerimientos del perfil.

Es importante que asuma que analizar currículos, cuando se han presentado numerosos candidatos, es una tarea tan tediosa e interminable, que uno puede llegar a quedar en estado “catatónico”, pero es imprescindible hacerlo y no “compre” todo lo que quieren “venderle”. No se deslumbre por la importancia de las empresas en las cuales un

candidato declara haber trabajado, es posible que su desempeño en cada una de ellas haya sido mediocre, pero no se lo dirá en el currículum ni en la solicitud de empleo.

LA LECTURA DE TANTOS DATOS NOS OBLIGARÁ A REALIZAR ANOTACIONES SOBRE DICHOS DOCUMENTOS, PARA LUEGO RECORDAR QUÉ DEBEMOS PREGUNTARLE A CADA CANDIDATO SI LE CITAMOS PARA UNA ENTREVISTA

Por otra parte, si queremos ser meticulosos, la lectura de tantos datos nos obligará a realizar anotaciones sobre dichos documentos, para luego recordar qué debemos preguntarle a cada candidato si le citamos

para una entrevista. Anote, anote, anote, todas las preguntas que le surjan, porque luego se olvidará; si lo hace verá que luego no es posible devolver el currículum.

EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Antes de comenzar a explicarle el proceso paso por paso, le decimos que el primer filtro se aplica a través del aviso publicado, en cual delimitamos con total claridad el perfil de requerimientos para el puesto vacante. Desde esta perspectiva, vamos a considerar de manera simbólica que la primera preselección la efectúa el diario.

1er. Paso -ANÁLISIS FORMAL: Martha Alles propone aquí lo que es habitual que un selector realice al iniciar el proceso de selección: observar la forma de presentación del C.V. ya que esto puede revelarnos algunos aspectos importantes respecto a la personalidad, la cultura, las actitudes, etc. de cada candidato:

- **Escritura:** Si bien ya no es común presentar antecedentes en forma manuscrita, de todas maneras podemos observar cantidad de errores de ortografía, sintaxis, conceptos mal utilizados, etc. Obviamente si estamos seleccionando una secretaria y vemos que, pese al corrector ortográfico que se activa automáticamente, la candidata ha hecho caso omiso de él y su presentación está plagada de errores, este hecho puede ser un indicador tan negativo que podremos, tranquilamente, desecharla de plano.
- **Presentación y diseño:** nos muestra con claridad si el candidato se preocupa por la prolijidad y la calidad, o si no parece darle importancia al aspecto estético de su presentación. Realizar una presentación tosca, con errores de ortografía, mala sintaxis, con párrafos amontonados es el equivalente a presentarse a una entrevista desaliñado, sin afeitarse ni peinarse y falto de higiene.
- Obviamente, deberemos tener en cuenta si el candidato es una persona de bajo nivel de instrucción que se presenta a una búsqueda para una empresa de limpieza, o si se trata de una persona instruida que se postula para un puesto de mayor importancia, ya que estos temas tendrán mayor o menor gravedad según cuál sea el puesto vacante.
- **Redacción y estilo:** Este aspecto está vinculado a lo dicho anteriormente, un C.V. ordenado, preciso, claro, correctamente presentado constituye el primer indicador positivo de un candidato, cuando aún no hemos tenido ningún encuentro con él, justamente porque representa su tarjeta de presentación.
- **La extensión:** si bien diversos autores opinan que un C.V. debe ser tan sintético como sea posible, en realidad ello dependerá del tipo de puesto al cual un candidato quiera acceder o cuál sea la finalidad de la presentación del currículum. Esta cátedra sostiene que en algunos casos el C.V. debe ser más extenso.





Por ejemplo, cuando un profesional que se dedica al asesoramiento debe presentar su C.V. a una empresa que desea contratar sus servicios, una presentación telegráfica es lo menos apropiado del mundo, ya que a dicha compañía le interesará saber no solo el nombre de otras empresas a las cuales el profesional asesoró, sino también qué tipo de trabajo hizo en cada una de ellas para saber si se adecúa a su propio problema.

2do. PASO - ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS OBJETIVOS:

Este paso constituye un “filtro” importante por el cual pasarán los candidatos. El selector desechará a aquellos candidatos cuya edad, experiencia, nivel de instrucción, estado civil, etc. no respondan a los requerimientos que la organización o el cliente determinaron como “excluyentes”, o bien no siendo un requerimiento excluyente sino deseable, otros candidatos se acerquen mejor a estos aspectos del perfil buscado.

Su decisión en esta instancia le permitirá iniciar una clasificación de los candidatos en tres grupos, a saber:

- 1 | Los que siguen el proceso.
- 2 | Los que quedan en un 2do. plano porque hay candidatos mejores.
- 3 | Los que son totalmente desechados por alguna razón de peso (impacto social negativo, antecedentes laborales no verificables, malos antecedentes, etc.)

Martha Alles propone clasificarlos en: **SÍ - NI - NO**

3er. PASO - ANÁLISIS DE ANTECEDENTES EDUCATIVOS FORMALES E INFORMALES - ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN FAMILIAR:

Además del hecho obvio de que Ud. necesita comparar el nivel de instrucción formal y otros conocimientos y destrezas de los candidatos en relación con los requerimientos del puesto, además conocer el tipo de institución educativa a las cuales asistió, un candidato puede brindarle información adicional respecto a, por ejemplo, la calidad de su educación, principalmente cuando se trata de estudios universitarios.

Claro, para que este sea un dato importante, Ud. como selector debería conocer “quién es quién” en materia de oferta educativa formal, tanto secundaria como universitaria, en su ciudad.



NO BASTA CON SABER... ¡ES LA ACCIÓN LA QUE PRODUCE RESULTADOS!

Una vez más debo aconsejarle que no se deslumbre por la cantidad de certificados que los candidatos adjuntan a su C.V. Si bien son un dato importante que podría revelar la abundante formación profesional que tiene una

persona, tómelo con cautela, porque a menudo solo ha sido una mera acumulación de información por parte del postulante.

Quienes alguna vez nos cansamos de asistir a congresos, jornadas, cursos, etc., sabemos, porque lo hemos vivido en carne propia, que en algunos de ellos aprendimos cosas interesantes, en otros escuchamos poco de nuevo en relación con lo que ya sabíamos y en el resto solo hicimos relaciones públicas.

Pero más allá de esta circunstancia, lo importante para Ud. como selector es indagar, luego en la entrevista, cuánto de todo esto el candidato ha llevado a la práctica, porque es allí en donde la verdadera formación se concreta, en la aplicación directa de todo lo aprendido. Recuérdelo siempre.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el tiempo que tardó en completar una carrera y los cambios que pudo efectuar en sus estudios hasta que logró hallar lo que buscaba. Un candidato que estudió 1 año de Medicina, 2 años de Arquitectura, 8 meses de Ciencias Económicas, 1 año de Filosofía, es cuando menos una persona que le cuesta saber lo que quiere y si ha decidido entrevistarle, será necesario que indague respecto a la permanencia de esta posible inestabilidad afectiva.

Si además Ud. observa que, del mismo modo que en los estudios, dura poco en los empleos, "porque me aburro de hacer siempre lo mismo" o porque "me gusta cambiar", quizás lo más prudente sea que lo desestime como candidato, ya que nada le garantiza que no se le irá al poco tiempo de incorporado.

Finalmente necesitará Ud. verificar lo que podríamos llamar "aprovechamiento productivo del tiempo", vinculado la edad del candidato, los años dedicados al estudio y el período en que comenzó a trabajar (si lo ha hecho).





Le explico por qué es importante, tomemos como ejemplo a un joven que terminó sus estudios secundarios a los 17 o 18 años, inmediatamente ingresó a la universidad, hace 6 años que estudia Medicina, no ha trabajado nunca, pero está a punto de obtener su título universitario, podemos inferir que su aprovechamiento productivo del tiempo es alto.

En cambio, ante un joven que terminó la secundaria, estuvo sin estudiar 3 años y sin ninguna otra actividad, luego ingresó a la universidad en la cual permanece desde hace 5 años, pero solo ha completado el 2do. año de la carrera, ya tiene 27 años, nunca trabajó y recién ahora intenta hacerlo porque necesita independencia económica de sus padres, es lícito que Ud. como selector se pregunte: ¿hasta qué punto este candidato logrará adaptarse a una disciplina laboral de cumplimiento de horarios, realización de horas extras, exigencias de su jefe, trabajo sacrificado, etc.?

Abordamos ahora el análisis de la composición familiar; pues son datos importantes a considerar y que luego corroboraremos en la entrevista. Pero, por supuesto, no son datos que operen como filtro de candidatos, sin embargo, le ayudarán a conocer mejor (sin conocerle aún) quién es el candidato.

¿Es casado o soltero?, ¿vive con los padres, con amigos, en pareja?, ¿tiene hijos?, ¿de qué edades? , ¿sus padres en qué trabajan? , ¿su esposa o esposo o pareja en qué trabaja ? Recuerde que los candidatos no insertan esta información en sus C.V., pero Ud. debería tenerlos en la solicitud de empleo, por ello es importante que también llenen dicha solicitud en el momento en que se presentan al reclutamiento.

Le indico la utilidad de esta información, por ejemplo, una pareja joven con niños pequeños puede resultar “trasladable” a otro lugar geográfico en caso de necesidad, si la propuesta salarial es buena; pero por muy atractiva que la remuneración resulte, cuando un candidato tiene hijos adolescentes y/o la pareja tiene su propio trabajo, la situación se pone difícil, porque o los hijos y/o la pareja seguramente no querrán moverse de su lugar de origen.

4to. PASO - ANÁLISIS DE ANTECEDENTES LABORALES:

Es el análisis más importante, revelador y objetivo de todos los que un selector puede realizar. Los datos que surjan de aquí luego deberán ser verificados en forma directa con sus anteriores empleadores.



Lo primero que Ud. deberá observar y luego corroborar en la entrevista con los candidatos es el tipo de tareas que ha venido ejecutando en sus anteriores empleos y si la experiencia adquirida es compatible con las funciones y tareas que Ud. tiene escritas en la descripción del puesto, instrumento que le será de vital importancia en este proceso.

Lo segundo que debe hacer es analizar la cronología laboral, fundamentalmente la continuidad cronológica. Nos interesa averiguar en qué fecha ingresó a un empleo y en qué fecha se retira de este, en qué fecha se incorpora al siguiente empleo y cuándo se retira y así sucesivamente, además, claro, del motivo de su alejamiento de cada empleo.

Si el candidato solo indica en sus antecedentes el año de ingreso y egreso, en la entrevista este dato deberá ser precisado en meses y si es posible en días, piense que si la persona se fue en enero de 2005 de un empleo e ingresó en el siguiente en diciembre de 2005, tiene allí un período de casi 1 año sin justificar y deberá indagar al respecto.

Un "bache" laboral, esto es, una discontinuidad temporal entre la salida de un empleo y el ingreso al siguiente es un "alerta" que deberemos marcar en el C.V. para luego, si el candidato es citado a una entrevista, indagar en dicho encuentro si la persona pudo haber sido despedida de dicho empleo por razones atinentes a la propia empresa (como son las disminuciones de plantilla), o debido al comportamiento laboral del empleado (ausentismo injustificado, impuntualidades, conflictividad, faltantes de dinero, etc.).

Por cierto, tenga siempre en cuenta que Ud. y yo vivimos en un país en donde la inestabilidad laboral es "el pan nuestro de cada día", de manera que no nos debe sorprender que una persona pierda su empleo y tarde algún tiempo en reinsertarse laboralmente, lo que debe alertarnos es que **NO NOS LO DIGA**, que lo oculte, porque entonces sí que debemos preguntarnos ¿iPOR QUÉ?! Si lo oculta es porque tiene una razón y ella suele ser que fue despedido por su conducta, en este caso tradicionalmente se desecha su candidatura.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

En tercer lugar es importante analizar la continuidad lógica, esto nos permitirá observar tres posibles situaciones:

- 1.** La persona viene ocupando el mismo puesto, pero en empresas cada vez más importantes. Es un buen indicador, puesto que está creciendo laboralmente.
- 2.** La persona viene ocupando puestos cada vez más importantes en el mismo tipo e importancia de empresas. Es un buen indicador, puesto que está creciendo jerárquicamente.
- 3.** La persona viene trabajando en diferentes cosas en las empresas más diversas, lo que indica que está sobreviviendo como puede, empleándose allí donde le toman. Suele ser indicador de una persona de baja empleabilidad por su edad, conocimientos y/o experiencia laboral.

En cuarto lugar es importante verificar la movilidad laboral. Hubo épocas en que haber trabajado toda la vida en un único empleo era un indicador sumamente positivo. Hoy, en un mundo globalizado de cambios permanentes, las empresas ya no valoran la antigüedad en un puesto por considerar que dicho candidato solo ha conocido una única manera de trabajar.

Resulta mucho más interesante aquel candidato que se ha “movido” por diferentes empresas, se acepta como un buen período de permanencia en cada una alrededor de 4 años, para luego incorporarse a otra compañía, realizando así importantes aprendizajes en cada una de ellas.

Por supuesto, la excesiva movilidad es un indicador negativo, si se nos presenta un candidato que entra y sale de los empleos, permaneciendo en ellos 8 meses o 1 año y renunciando “porque me aburro rápido”, es un candidato que no nos conviene, porque si es laboralmente inestable, también se marchará de nuestra empresa ni bien haya aprendido a trabajar con nuestros métodos.

En quinto lugar, se deberá analizar si los antecedentes laborales del candidato son verificables, porque si sus antecedentes están radicados en otras provincias o fuera del país, o estuvo empleado en empresas que ya no existen, Ud. tendrá un problema, ya que incorporar a un candidato cuyas referencias laborales no son verificables es todo un riesgo. ¿Está dispuesto a asumirlo? Porque si no es así y tiene una importante cantidad de candidatos entre los cuales elegir, es preferible que no corra riesgos.



Luego de haber aplicado estos “filtros” deberá tomar una decisión:

- El candidato continua con el proceso **(SÍ)**.
- El candidato es desechado **(NO)**
- El candidato no es desechado pero hay otros candidatos con antecedentes más transparentes de manera que se lo dejará en un segundo plano **(NI)**.

CITACIÓN A ENTREVISTAS

Bien, en función de todos estos elementos de análisis de la información y de vinculación entre datos, Ud. ha preseleccionado a una cantidad de candidatos inferior al total de personas que se presentaron a la búsqueda. Ha descartado de plano a algunos (NO) y ha dejado para una segunda instancia (NI) al resto de los postulantes.

Está listo para comenzar a citar para la primera entrevista a los preseleccionados. Esta será una instancia inicial en la cual el selector tiene contacto por primera vez con los candidatos al puesto vacante y constituirá el primer filtro que surgirá de la interacción entre entrevistado y entrevistador.

Como en esta instancia Ud. todavía tendrá una cantidad importante de candidatos para entrevistar (si el reclutamiento fue exitoso), es aconsejable que disponga de un tiempo no muy amplio para cada instancia; sugerimos 20 minutos aproximadamente para cada entrevista, con 10 minutos adicionales para que pueda hacer todas las anotaciones que crea conveniente después que el postulante se ma



