

Material Imprimible

Curso Selección por competencias

Módulo Conceptos introductorios

Contenidos:

- Concepto de *Employer Branding*
- La importancia de realizar un buen proceso de selección
- Instancias del proceso de selección de un candidato
- La importancia de definir y entender la posición a cubrir
- Impacto de la cultura de la empresa en el proceso de selección

Employer Branding

¿Alguna vez escucharon hablar sobre este concepto? El **Employer Branding**, o Marca Empleadora, en español, es un concepto que se comenzó a escuchar aproximadamente en la década de los noventa, y que en la actualidad forma parte de la agenda de las principales empresas.

El *employer branding* no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. En otras palabras, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes, sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.

O sea, que es una estrategia para construir y mantener la imagen positiva de la empresa. La diferencia es que el objetivo no son los clientes finales, sino los empleados.

En la temática que nos convoca estaríamos pensando en, por ejemplo, de qué manera trabajar las fuentes de reclutamiento para fortalecer nuestra imagen como empleadores.

Todas las acciones que realizamos durante el proceso de selección son importantes para construir esta marca.

Así como en marketing, cuando nos referimos a clientes externos decimos que tienen momentos de verdad en toda ocasión que se contactan con la empresa, lo mismo ocurre en esta situación, donde la manera en que nos pongamos en contacto con el postulante, respetemos los horarios de citación, brindemos un buen *feedback* y la posibilidad de mantener una comunicación fluida, va a ir formando nuestra imagen como empleadores. Hoy en día, los candidatos tienen a su alcance toda la información que necesitan sobre las empresas, y son especialmente críticos. Buscan en Google y en las redes sociales información de la empresa y consultan opiniones de otros trabajadores, es decir, forman una opinión previa antes de inscribirse a las ofertas de una compañía. Entonces, todas las acciones durante el proceso de selección son importantes para construir esta marca.

Por eso, para que la empresa sea competitiva y atraiga al mejor talento, es necesario cuidar muchísimo la presencia en redes sociales y la información que tanto la empresa como sus empleados comparten en Internet.

Hay unos cuantos conceptos que son indispensables para crear una estrategia de *employer branding* con unos buenos cimientos. Veamos juntos cuáles son.

El primer concepto a tener en cuenta es ser transparente y real, ya que el *employer branding* no consiste en hacerle promesas insostenibles a los candidatos potenciales. Es decir, la estrategia no puede ser sólo fachada, sino que debe tener una base sólida. Es por eso que tendremos que mostrar los verdaderos valores de la compañía, su forma de trabajar y la forma de tratar al talento.

En segundo lugar vamos a decir que el talento siempre debe estar primero. ¿Por qué? Porque las personas son el recurso más valioso de todas las empresas, y para construir la estrategia de *employer branding*, la empresa debe saber qué es lo que busca el talento en un puesto de trabajo para crear una propuesta de valor atractiva.

El tercer punto sostiene que los empleados son la voz de la empresa, dado que saben perfectamente cómo es trabajar para dicha empresa. Por eso, la misma debe dejar que sean ellos los que expliquen los beneficios que se ofrecen, cómo es su cultura y el ambiente que se respira día tras día.

Asimismo, las redes sociales son el mayor aliado para comunicar los valores de la empresa y ser real y transparente. Por lo dicho, la empresa las debe usar para mostrar cómo es el día a día de la compañía y los eventos que realiza.

Y por último... para que la estrategia de *employer branding* sea exitosa, toda la compañía debe estar involucrada, no sólo el departamento de Recursos Humanos. Se debe enamorar a los empleados con políticas de fidelización y ellos ayudarán a atraer a más profesionales con talento.

¿Qué les parece si vemos algunos ejemplos de *employer branding* de empresas referentes?

Cuando pensamos en *employer branding*, Google es la primera empresa que nos viene a la cabeza.

Su fuerte marca empleadora hace que tenga una gran capacidad de atraer talento. Asimismo, los beneficios que Google ofrece a sus empleados son muchos y súper valiosos, lo que también hace que su retención sea alta. Desde un servicio de transporte gratuito, salas de descanso, asistencia sanitaria, viajes, generosas vacaciones, ayudas en cursos, asesoramiento legal, y un sinfín de beneficios más.

Por otro lado, los trabajadores no deben preocuparse por la alimentación, dado que Google ofrece desayuno, comida y cena. Y por supuesto, café y jugos en cualquier momento. Además de cuidar la alimentación, los espacios comunes favorecen las relaciones entre empleados.

Y... ¿A quién no le gustaría trabajar en Netflix? Esta es una de las empresas más punteras en la actualidad. Desde la compañía afirman que su cultura de empresa les ayuda a conseguir la excelencia, y no pueden estar más en lo cierto.

Para ellos un buen lugar de trabajo significa tener compañeros geniales, por eso su lema es: *"A great workplace combines stunning colleagues and hard problems"*, que significa "Un gran lugar de trabajo combina colegas asombrosos y problemas difíciles". Con esto consiguen que sus empleados hablen muy bien de la empresa y muestren en las redes sociales lo contentos que están de trabajar en Netflix.

Además de promocionar sus valores y cultura, los empleados de Netflix disfrutan de infinitos beneficios gracias a su política de retención llamada "libertad y responsabilidad". Todos los empleados son responsables de cumplir con su trabajo, y a cambio tienen licencia por paternidad y vacaciones ilimitadas, asistencia médica, comida, cena y almuerzo, etc.

Por último veamos juntos el caso de HubSpot, que tiene como objetivo construir una compañía que todos queramos, y es uno de los pilares que los ha llevado al éxito.

Es por eso que su lema es *"Creating a company we love"*, que en español quiere decir "Creando una empresa que amamos".

Para ellos, el employer branding y la cultura de empresa es al reclutamiento lo que el producto es al marketing, y quieran o no, todos tenemos uno.

Además, una de las cosas que mejor hace HubSpot es mostrar el día a día de sus empleados y promocionar sus ofertas de empleo en sus redes sociales: Twitter, Snapchat, Instagram o Facebook. Ninguna red social se les escapa.

Por otro lado, apuestan muy fuerte por dar voz a sus empleados, a quienes consideran el alma de su compañía y la razón de su gran éxito.

Ahora bien. Lo que tenemos que entender como conclusión es que mantener a nuestros empleados satisfechos hará que hablen bien de nosotros y eso nos ayudará a atraer todavía más talento. Claro está que esto excede a nuestro proceso de selección, pero es

bueno que lo tengamos en cuenta para promover esta iniciativa en la empresa como proyecto en general.

El segundo punto a tener en cuenta es que cuando nos disponemos a buscar estos perfiles, una de las principales barreras con las que nos encontramos es la falta de comprensión del sector. Por esto, antes de comenzar las entrevistas, debemos entender claramente qué esperan nuestros candidatos. Por lo dicho, tenemos que trabajar la empatía, que hace referencia a ponernos en el lugar del otro.

Asimismo, debemos tener claro qué esperan los perfiles tecnológicos de un puesto de empleo. Para ello es importante que conozcamos los perfiles a que estamos apuntando. El impacto generacional en estos candidatos influye en qué tipo de propuestas los motivan y cuáles son sus aspiraciones, por lo que debemos conocerlos para saber qué es aquello que le impulsa o le motiva a la hora de apostar por un determinado puesto de trabajo. Además de los nuevos retos y oportunidades, cómo consideran la posibilidad de crecer y aprender, cuánto peso tiene la flexibilidad horaria en la toma de su decisión, etc. Entendiendo esto vamos a poder ofrecerles proyectos atractivos y armar nuestra estrategia para gestionar las entrevistas en función de lo que vamos a comunicar.

Departamento de recursos humanos

El departamento de Recursos Humanos es una parte vital de cualquier empresa u organización, ya que su trabajo se desarrolla a la par de los cambios que se presenten y a la búsqueda de un crecimiento, al mismo tiempo que se trabaja en la búsqueda de empleados de calidad para los propósitos requeridos.

Dicho departamento se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan.

Esta área, independientemente del tamaño de la empresa, debe trabajar en hacer crecer la productividad de los empleados y prever cualquier situación que perjudique el clima laboral, así como otorgar compensaciones, beneficios, mantener en orden y de acuerdo a la ley las prestaciones de los empleados y hasta encargarse de los despidos de personal.

Dentro de las funciones más importantes del área podemos nombrar:

- la Selección del Personal
- la Administración de las Remuneraciones y Beneficios
- la Evaluación del Desempeño
- la Capacitación y el Desarrollo

- la Administración de Recursos humanos
- y la Liquidación de Sueldos

En este caso, la función del departamento de recursos humanos que más nos interesa conocer es la de selección del personal, por lo que vamos a decir que en las últimas décadas, debido a los grandes cambios en el orden mundial que llevaron a la modificación del entorno organizacional, se han producido grandes cambios que afectaron la empleabilidad de la gente.

Se diversificaron las habilidades requeridas para el desempeño de una tarea, se creó la necesidad de un aprendizaje continuo, desapareció el empleo de por vida, y apareció la necesidad de desarrollar la propia carrera de trabajo.

En la actualidad, para conseguir trabajo hay que ser más competitivo, y esto implica que el trabajador debe poseer mejores y mayores conocimientos que estén de acuerdo con los nuevos perfiles laborales que exige el mundo actual.

Desde hace tiempo, es notorio que la tecnología está forzando un desplazamiento de la mano de obra hacia tareas que exigen mayor responsabilidad, mayor autonomía de trabajo, y el desarrollo de trabajo en equipo; por ende, se requiere personal con más capacitación que se adapte y tenga los conocimientos necesarios.

La importancia de realizar un buen proceso de selección

En este contexto, la **selección de personal** pasa a ser uno de los procesos más importantes que incumben al departamento de recursos humanos.

Pero... ¿por qué es esencial dicho proceso? Podríamos decir que es clave porque se está eligiendo a futuros socios que serán estratégicos para el logro de los objetivos empresariales.

En este proceso de selección entre los aspirantes, además, se pone en juego la “concordancia de dos proyectos y dos motivaciones”: las de la organización en cuanto a su necesidad de cubrir un puesto específico con características particulares y el encontrar el candidato adecuado, y el proyecto y la motivación del futuro empleado.

Es en este escenario que la función de seleccionar personal se vuelve un catalizador que debe velar por la comprensión de las necesidades de ambas partes.

Según la Licenciada en Psicología Susana Richino, “seleccionar personal consiste en conjugar el delicado equilibrio que requiere la generación de un encuentro apropiado, caracterizado por la convergencia de dos búsquedas y dos proyectos que necesitan de

un catalizador que les ofrezca la oportunidad de descubrirse. Cada una de las partes debe ser asistida para identificar sus necesidades evidentes y no tan evidentes, como sus potencialidades. Intervenir en este encuentro puede ser el resultado de una experiencia casual o el resultado de una preparación profesional consistente”.

Ahora bien. Puesto que en este curso nos enfocaremos en la mirada del colaborador del área de los recursos humanos, vamos a concentrarnos en esta para poder comprender las funciones de quienes aquí desarrollan sus funciones.

El proceso de selección de personal se desarrolla cuando en una empresa nace una vacante, que puede darse por la creación de un nuevo puesto laboral, por expansión de la organización, el reemplazo de un trabajador por jubilación, por promoción, etc.

Lo primero que debe surgir es una necesidad, un puesto de trabajo que es necesario cubrir. En este caso, el área que se encuentra con esta demanda, le solicita al departamento de Recursos Humanos que emprenda una búsqueda.

Si se acepta llevar adelante la misma, comienza el proceso de selección con el diseño del perfil del puesto, que se elabora de manera conjunta. Con esto nos referimos a las competencias que deben poseer los postulantes para poder participar del proceso junto con los requisitos que van a resultar excluyentes y los que no.

Cuando se encuentra delineado el perfil, se da paso al reclutamiento, que consiste en la búsqueda de los posibles candidatos según el perfil del puesto que se haya diseñado.

Una vez que se cuenta con la cantidad necesaria de personas que reúnan todos los requerimientos del puesto, comenzando por los excluyentes, se termina la etapa de reclutamiento y comienza el momento de selección de personal. Aquí es cuando comienza el momento de las entrevistas.

Llegado este momento del proceso de selección de personal, los selectores no solo buscan a la persona que mejor reúna todas las condiciones excluyentes o que estén mejor preparada para desempeñar las funciones o tenga más años de experiencia laboral. Además, debe saber comunicarlas en una entrevista o en una serie de entrevistas de manera eficaz.

Imagínense que un candidato cuente con todos los requisitos que les exigimos, pero al momento de dialogar con el entrevistador no puede expresarlo con sus palabras. En este caso, es probable que no sea considerado para cubrir la vacante.

Por tal motivo, la entrevista es considerada como el elemento crucial dentro de cualquier proceso de selección, sobre todo, la primera de ellas, porque es el primer contacto real entre el posible colaborador con la empresa.

Las diversas instancias del proceso de selección de un candidato

Antes de comenzar a ver el proceso de selección en general, es pertinente aclarar que lo que se plantea como una alternativa teórica, o una guía para comprender el recorrido, en la práctica es sumamente flexible, y se va adaptando de acuerdo a todas las variables que se van presentando. Lo fundamental es qué tipo de perfil necesitamos encontrar. Esta única condición nos va a determinar gran parte de las decisiones que tomemos en este procedimiento.

Aclarado este punto, veamos una versión acotada de lo que podemos considerar un proceso de selección.

Como aprendimos, siempre el punto de partida va a ser la aparición de una necesidad de cubrir una vacante, y en función de esta necesidad, vamos a procurar algún medio para reclutar. De acuerdo a las postulaciones, preseleccionamos candidatos únicamente con la lectura del currículum vitae, posteriormente entrevistamos, elegimos e incorporamos. Estas serían las acciones básicas que siempre van a estar, salvo que nuestra fuente para reclutar sea a través de referidos, y en lugar de recibir varias candidaturas, sólo avancemos con un postulante. En ese caso, no habría preselección.

Ahora veremos un proceso más integral, y nos detendremos en cada instancia. Utilizaremos una de las tantas versiones que existen por diferentes autores. En esta oportunidad trabajaremos con 15 pasos, que, como dijimos anteriormente, no deben ser tomados como algo rígido, sino como algo sumamente adaptable a nuestras necesidades.

Los pasos son los siguientes:

- Necesidad de personal
- Definición del perfil

- Fuentes de reclutamiento
- Preselección de cv
- Entrevista a los candidatos
- Presentación de la terna
- Entrevista con la autoridad de línea
- Candidato en la recta final
- Evaluaciones específicas
- Confección de informes
- Selección del finalista
- Negociación
- Proceso de admisión
- Inducción
- Seguimiento

La primera etapa, como ya bien sabemos, siempre se inicia a partir del surgimiento de una necesidad de personal. Sin embargo, existen muchos motivos que pueden dar origen a esa necesidad.

Nosotros los vamos a pensar en términos de aquellos que pueden ser planificados o previstos por la empresa, o simplemente, los que responden ante un suceso no esperado, como por ejemplo, la renuncia de un colaborador.

Los planificados generalmente tienen que ver con proyectos que la empresa está emprendiendo, y por los que van a necesitar realizar incorporaciones. Por ejemplo, ampliarse a otros mercados, incorporar o modificar tecnologías, brindar otros servicios o el lanzamiento de nuevos productos.

El nuevo empleado deberá cumplir no sólo con los requerimientos objetivos del puesto, sino también con ciertas conductas o comportamientos que esa función exige según el perfil del puesto.

Justamente, en esto último que hemos mencionado se encuentra una de las herramientas clave para arribar a un exitoso comienzo del proceso de selección de personal.

Para comenzar a definir el perfil del puesto, entonces, se debe, de manera previa, realizar un análisis del puesto.

Este se debe hacer a través de:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación
- Diario o bitácoras
- Métodos mixtos que se le realizarán al personal en sus puestos de trabajo

Luego de analizar toda la información, se procede a procesar la información y a volcarla en el descriptivo de puesto.

Y... ¿qué es el descriptivo de puesto? Es el resultado escrito del análisis de puesto, donde se determina claramente cuáles son las responsabilidades del puesto, así como los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del mismo.

En este escrito deben quedar claro cuáles son los requisitos de mayor importancia que deberá poseer el candidato y cuáles son los de menor importancia. A los de mayor importancia se los suele denominar requisitos excluyentes, y al resto no excluyentes o de valor agregado.

Tengan en cuenta que esta segunda etapa es una instancia importantísima en el proceso para no incurrir en gasto de tiempo y dinero innecesarios.

Bien. La tercera etapa tiene que ver con las fuentes de reclutamiento, es decir, con los lugares que vamos a elegir para publicar nuestra oferta laboral y atraer a los candidatos adecuados para nuestra búsqueda.

Podemos considerar como opciones las siguientes:

- Las vías tradicionales o clásicas, como los medios gráficos, ya sean diarios o revistas, radio, televisión, bolsas de empleo de las universidades o de colegios, los referidos, las bases de datos de las empresas o postulaciones espontáneas.
- En estos tiempos, las fuentes más utilizadas son aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías, como portales de empleos, redes sociales, entre ellas LinkedIn, que es la más utilizada en Argentina, y ciertas aplicaciones que están siendo desarrolladas y son de mayor utilización por parte de las nuevas generaciones. Para lo laboral, la red social por excelencia en Argentina es LinkedIn, que es la red de profesionales más grande del mundo con más de 800 millones de usuarios. Es la red social por excelencia para encontrar talento de cualquier tipo, ya que alberga miles de profesionales que podrán ver nuestras vacantes. Por

eso, al momento de realizar una estrategia de redes sociales para reclutar profesionales, LinkedIn debe de ser nuestra primera opción. Sin embargo, para encontrar talento en LinkedIn, necesitamos conocer algunas de sus herramientas y las mejores prácticas para dar a conocer nuestras vacantes. En primer lugar tenemos que tener un buen perfil de LinkedIn para comunicarle a los candidatos que somos reclutadores y que nos pueden contactar fácilmente si están buscando trabajo. En el extracto de nuestro perfil debemos poner nuestros datos de contacto y los perfiles que comúnmente estamos reclutando, para que los candidatos en búsqueda de empleo que sean parte de los perfiles que ustedes contraten los puedan contactar y enviarles su CV. En segundo lugar diremos que debemos usar imágenes en nuestras vacantes para lograr un mayor alcance e interacción con los candidatos. Además, harán que nuestra vacante sea más atractiva y que los interesados en el puesto se detengan a leer la vacante completa.

- Bien. Otra fuente de reclutamiento es la que se llama *job posting* o autopostulación. En este caso, las vacantes se publican dentro de la misma empresa para que los propios empleados se puedan postular y tengan la oportunidad de participar del proceso de selección.
- También se pueden generar fuentes mixtas, donde pueda haber candidatos internos, es decir, empleados que ya trabajen la empresa, como externos, que son los que están por fuera de esta. El requisito fundamental que deben respetar es que los postulantes deben estar al tanto de esta situación y conocer que están participando en igualdad de condiciones, tanto candidatos internos como externos.
- Además, podemos hablar de la promoción interna. En este caso, no hay proceso de selección, sino que directamente la empresa decide a quién ascender o cambiar de puesto
- De igual manera, podemos publicar las vacantes en grupos especializados, que poseen la ventaja de que sus usuarios suelen ser activos en la comunidad y por lo tanto comentan y comparten el contenido que hay en estos.
- Finalmente, encontramos el proceso de *headhunting*, en donde el reclutador sale a la “caza” del profesional deseado por la empresa.

Continuando con la descripción del proceso de selección de personal, llegamos al paso de preselección de los CVs. Es decir, luego de leer los currículums y haber realizado un análisis de cada uno de estos, vamos a decidir quién continúa en el proceso y quién no. Lo más recomendable es que, en primer lugar, se reserven aquellos que contengan los requisitos que hemos determinado como excluyentes a la hora de definir el perfil. Dependiendo la cantidad de postulaciones, vamos a considerar los no excluyentes.

Elegidos aquellos CVs que se ajusten al perfil delineado, se da paso a la instancia de realizar las entrevistas a los candidatos para poder conocerlos. En este punto del proceso, el seleccionador deberá elegir la modalidad de entrevista de acuerdo al objetivo que se tenga.

En muchas oportunidades lo que se busca es un primer acercamiento con el postulante y que este conozca la propuesta. En este tipo de entrevista inicial, la duración de la misma suele ser de aproximadamente cuarenta minutos.

Otra opción es utilizar una entrevista de mayor profundidad o por competencias, que suelen insumir entre una hora y media a dos horas. Si se realiza esta entrevista, es porque generalmente se llevó a cabo alguna acción adicional además de la lectura de CV.

De igual manera, podemos realizar una breve entrevista telefónica o una entrevista por Zoom, o inclusive algún test online, que nos asegure aquella característica que nos resulta fundamental para esa búsqueda. Por ejemplo, si el requisito fundamental del puesto es que sea bilingüe, podemos empezar verificando la posesión de esta competencia por alguno de estos medios mencionados.

Luego de haber concluido con las primeras entrevistas, ya estamos en condiciones de preparar lo que se denomina una terna, que son aquellos candidatos que mejor fueron evaluados en la primera entrevista de acuerdo a lo que estamos necesitando.

El hecho que se denomine terna no significa que necesariamente estemos presentando tres candidatos. Si es posible, es lo ideal, pero a veces podemos encontrar candidatos muy parejos y no queremos que el gerente o jefe deje de conocer a alguno. En otros casos, si el perfil es muy escaso en el mercado, puede ser que no lleguemos a encontrar tres postulantes que cumplan con los requisitos excluyentes.

La siguiente etapa es la de la entrevista con la autoridad de línea, es decir, se realiza la presentación de los candidatos finalistas al jefe de línea que solicitó la búsqueda.

En esta instancia debemos tener en cuenta, en primer lugar, que el objetivo va a girar principalmente por las cuestiones técnicas de la posición, esas que el profesional de selección no pudo verificar por no ser de su especialidad.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta planificar la entrevista, puesto que este encuentro no debe ser informal, y quien entrevista debe tener ciertos conocimientos de cómo es la manera apropiada de llevar a cabo esta instancia, cómo corresponde preguntar, qué comportamientos no son adecuados, etc.

Por último, es importante trabajar la generación de empatía, no tanto para aquellos candidatos en los que puede surgir naturalmente, sino en aquellos en los que, por algún motivo, no se haya logrado una buena conexión inicial.

Recordemos que en esta instancia también estamos generando la imagen de la empresa.

Posteriormente llegamos a la etapa de los candidatos en la recta final, que es el momento donde fundamentalmente se elige. Pero... ¿Quién va a elegir? Puede hacerlo la línea sola, puede pedirle asesoramiento a Recursos Humanos, o mismo se puede tomar la decisión de manera compartida.

Y... ¿Qué se va a tener en cuenta para esta elección? ¿Continúa uno o varios postulantes en el proceso? En la mayoría de los casos, al tener al candidato seleccionado podemos solicitar alguna batería de test psicológico, y de manera obligatoria el examen médico preocupacional.

Los exámenes médicos obligatorios con costos para los empleadores que la ley establece como obligatorios son los siguientes:

- Exámenes preocupacionales de ingreso, que tienen el objetivo de determinar la aptitud psicofísica del postulante para el puesto. Allí, la institución médica deberá consignar si el postulante es apto o no para las tareas a desarrollar. El examen preocupacional consiste en: Un examen clínico completo, Radiografía panorámica de tórax, Un electrocardiograma, Análisis de laboratorio, Declaración jurada del postulante respecto a las patologías que tiene.
- Otro examen obligatorio es el que se hace de manera anual, o en algunas profesiones u oficios que pone en peligro la salud del trabajador, se realiza cada 6 meses, y tiene por objeto chequear la salud del empleado.

- También los exámenes previos a cambios de tareas, que deben efectuarse antes del cambio de tareas o nueva actividad del trabajador
- Y finalmente los exámenes de egreso, que tienen el propósito de comprobar el estado de salud al momento de su desvinculación. Este es de carácter optativo

A los efectos teóricos incluimos aquí otras evaluaciones específicas, que en la práctica se pueden realizar en cualquier momento del proceso de acuerdo a las necesidades de la búsqueda y el perfil. Estas pueden ser evaluaciones técnicas o de conocimientos.

Asimismo, existe una herramienta denominada *Assessment Center Method*, que en español significa Centro de Evaluación, que es uno de los principales recursos que existen para evaluar el comportamiento de los candidatos con la finalidad concreta de conocer sus competencias y habilidades, detectar sus valores y principios, y medir sus reacciones a través de unos parámetros objetivos.

En la etapa de confección de informes se deja documentado lo que se ha trabajado a lo largo del proceso. Dichos documentos se realizan, generalmente, en las empresas de mayor envergadura y/o con los procesos más formalizados.

Dado que el reporte va a contener mucha información importante para ser revisada en el momento que tengamos que tomar alguna decisión sobre el empleado, el contenido debe ser concreto, fácil de leer, con datos lo más objetivos posible, y si se necesita incluir algo subjetivo, que esté bien claro que es una opinión.

En definitiva, debemos procurar que este reporte sea útil, y no una simple obligación a cumplimentar porque nos lo exige alguna norma.

A esta altura del proceso, estamos en condiciones de contactarnos con el finalista, coordinar cómo será su ingreso, y terminar de aclarar cualquier detalle de contratación o duda que tengan las partes.

Además, en este punto es importante notificarle al resto de los participantes que la vacante ha sido ocupada por otra persona, ya que es una buena práctica que genera una buena imagen a la empresa y nos mantiene en contacto para futuras búsquedas.

Dicha notificación se puede hacer a través de un mail de una manera ágil, dejando la posibilidad que el candidato pueda contactarse por teléfono, si tiene alguna inquietud.

Posteriormente llegamos a la instancia de la negociación. En los puestos más bajos, generalmente se da de manera más temprana en el proceso de selección, y en muchos

casos no se refiere a una negociación propiamente dicha, sino a informarle al candidato las condiciones y políticas que maneja la empresa, y en todo caso, ajustar algún parámetro dentro de ese panorama.

Ahora bien. Cuando son puestos más altos, más estratégicos, o inclusive perfiles escasos en el mercado laboral, se deben considerar seriamente las pretensiones del postulante, y aquellos hábitos a los que no está dispuesto a renunciar.

Una cuestión que se considera mucho es la medicina prepaga, sobre todo en aquellos candidatos que son padres y tienen a su pediatra de cabecera y, simplemente, no están dispuestos a negociarlos. Otro tema puede ser el de las vacaciones.

Siempre la empresa debe considerar cuáles son sus normas internas, y cómo impactarán las pretensiones del candidato con nuestras políticas, e inclusive con los pares que ya pertenecen a la organización.

Llegado el proceso de admisión, cumpliremos con todos los requisitos legales de acuerdo al tipo de contrato que se establecerá entre las partes. En esta instancia le pediremos la documentación necesaria, prepararemos todos los formularios que corresponden al legajo, los trámites de alta en la obra social, y si corresponde a la medicina prepaga, la apertura de la cuenta sueldo, y el alta temprana en la página de AFIP.

Luego entramos al proceso de inducción, y es importante saber que existen dos tipos de inducciones. La inducción a la empresa generalmente está a cargo de Recursos Humanos, y busca familiarizar al ingresante con la organización. La segunda la realiza el superior inmediato, y es la inducción al puesto.

En la inducción a la empresa, se comentan temas de la organización global, como historia de la compañía, estructura de la misma, nombre y funciones de los ejecutivos principales, y estructura de edificios e instalaciones.

También se hace alusión a las prestaciones y servicios al personal, como políticas de compensaciones, vacaciones y días feriados, capacitación y desarrollo.

Por su lado, en la inducción al puesto, se llevarán a cabo presentaciones personales al supervisor, a los capacitadores, a los jefes del supervisor, a los compañeros de trabajo, a los subordinados.

Además, se explicarán las funciones y deberes específicos, como ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivo del puesto, y relación con otros puestos.

Finalmente llegamos al seguimiento o período de prueba. En Argentina existe un período de prueba de tres meses, donde el empleador puede prescindir de los servicios de un colaborador sin obligación de indemnizarlo.

Generalmente se utiliza este tiempo para hacer una evaluación del nuevo empleado. En muchos casos se asimila a la evaluación de desempeño formal que realiza la empresa; en otros es independiente. Al mismo tiempo, este seguimiento va a alimentar la evaluación del área encargada del proceso de selección.

La importancia de definir y entender la posición a cubrir

Bien. Habiendo finalizado con la explicación del proceso de selección, nos detendremos unos instantes para profundizar en la definición de perfil, analizando el impacto de la cultura de la organización en la búsqueda.

Aunque parezca un poco obvio, muchas veces en la práctica, la necesidad de cubrir una vacante no se tiene claramente definida.

En su libro “Esta vez contrate al mejor”, el autor Martín John Yate plantea una suerte de guía para comprender qué es lo que necesitamos:

- Enumerar las 5 principales responsabilidades funcionales de la posición
- Verificar la importancia relativa de cada una
- Enunciar las cualidades básicas o el saber especial que la persona debe poseer para afrontar cada función
- Determinar cuáles son los antecedentes educacionales necesarios y cuáles los deseables
- Saber cuál es la profundidad de la experiencia que necesitamos
- Originar expectativas realistas acerca de esa área intangible que incluye la experiencia, la educación y la estabilidad en el cargo.

Todo este análisis debemos realizarlo tomando un criterio lo más equilibrado y objetivo posible.

Por ejemplo, si estamos pensando en un asistente personal, y enumeramos qué conocimientos necesita que posea, no debemos confundir lo necesario con lo deseable. Seguramente podamos plantear que tenga tres idiomas, que sea un alumno destacado en la carrera afín, etc. Pero luego, estos requisitos deberán existir en una persona que esté buscando un cambio laboral, y que acepte nuestra propuesta, que le resulte interesante y motivante.

El impacto de la cultura de la empresa en el proceso de selección

Mucho se ha escrito en materia de cultura organizacional, y no es casual, puesto que el tema es verdaderamente complejo.

La **cultura de una organización** moldea a sus empleados de una manera firme, aunque sutil.

Cuando una persona trabaja muchos años en una empresa, quizás pierda de vista las características propias de la cultura de la misma, y puede sorprenderse ante un cambio laboral, o el acercamiento a otro tipo de organizaciones.

Los elementos principales que conforman la cultura son los siguientes:

- Los valores, que son los cimientos de cualquier cultura. Estos no son rígidos y no siempre están planteados por escrito. Las empresas exitosas deben poseer empleados identificados con estos valores.
- Los héroes, que son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no descabelladas. Además, su rol formal dentro de la estructura no necesariamente es acorde al rol de héroe
- Los ritos y los rituales, que si bien no producen resultados directos, son igualmente valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común, dándoles un significado
- Por último, las comunicaciones, que une a todas las partes de la empresa, transmite información e interpreta el significado que le dan los empleados

Recordemos que el ritual gerencial por excelencia son las reuniones, pero pueden variar de acuerdo a:

- La cantidad
- El ambiente, es decir, el lugar donde se realizan
- La forma de la mesa
- Dónde toma asiento cada participante
- El número y composición de asistentes
- El comportamiento

Estos rituales tienen directo impacto en la planificación de las entrevistas del proceso de selección. Por ejemplo, si existen ambientes privados, o si los espacios son abiertos, cuál es la dinámica del contacto etc.

De acuerdo con el teórico de negocios y psicólogo estadounidense Edgar Schein, la cultura no es estática, sino que surge y cambia a medida que cambia la organización.

Asimismo, plantea diversas etapas en la formación de la cultura:

- La que configuran los fundadores, a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de organizarla y transmitiendo sus valores, disvalores, juicios y prejuicios
- La que emerge de los pequeños grupos, ya que los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades, aportan metas, valores, esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.

Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

- Primero gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién es el líder del grupo
- Luego implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones de iguales
- Y finalmente, se confrontan los problemas de creatividad y estabilidad

La organización únicamente madura al tener que hacer frente a cuestiones de supervivencia y crecimiento.

- La última etapa en la formación de la cultura es implementada y transmitida por los líderes. Una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y la destrucción de la cultura, puesto que la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado.

El sentido que la cultura le da a la organización está dado en la transmisión de identidad, pertenencia, y en la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio.

Es el resultado de una interacción compleja de fuerzas, y la extensión o limitación de una cultura es una medida de fuerza.

La cultura organizativa es extensa si está extendida y es aceptada en toda la organización, mientras que una cultura limitada es aquella que no está ampliamente sostenida y no se

acepta en toda la empresa. Asimismo, la amplitud del impacto es el grado de extensión que la cultura tiene sobre sus miembros.

Los beneficios de una cultura fuerte son los expuestos a continuación:

- Sirve de guía para la acción, y los distintos niveles organizacionales sabrán cómo desempeñarse en sus respectivos roles.
- Otorga sentido a la acción, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales con los informales, a que tengan la misma dirección.
- Los niveles directivos y medios, los líderes de equipos y grupos, pueden tomar mejores decisiones, al orientarse por los valores; saben qué tienen que hacer con mayor claridad.
- La cultura influye sobre el estilo de toma de decisiones y de pensamiento.
- Los demás participantes de la organización saben a qué pautas atener su accionar.
- Una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.
- Es un complemento de la formalización, ya que cuanto más fuerte es la cultura, menor es la necesidad de formalizar en base a reglamentos.
- Es la mejor marca y patente que tiene una organización contra sus imitadores.

Pero los riegos de una cultura fuerte son los siguientes:

- Puede producir una resistencia al cambio.
- Lleva a no considerar las nuevas señales del medio y hace que no se detecten los problemas.
- Nos lleva eficientemente hacia el fracaso.
- El fundamentalismo cultural exagera los conflictos ideológicos