

Material imprimible

Entrevistas de selección de personal

Módulo 1

Contenidos

- El mercado de trabajo o laboral
- El mercado de recursos humanos, su concepto y funcionamiento
- Cómo se articulan la oferta y la demanda.
- De qué se trata el proceso de selección de personal, tanto interno como externo.
- Los métodos de selección más utilizados, de acuerdo a múltiples variables de la organización, de los puestos a cubrir y del contexto externo.

Mercado de trabajo

El mercado de trabajo, o también llamado mercado laboral, no es ni más ni menos que el espacio donde se unen y confluyen dos fuerzas muy importantes: la oferta y la demanda de trabajo. Es importante tener en cuenta que el equilibrio de estos elementos determinará el nivel de empleo y desocupación de un país, una provincia o una región determinada.

Ahora bien, la **oferta** laboral está integrada por las personas que están dispuestas y, en condiciones de trabajar, en las distintas organizaciones que existen. Al mismo tiempo aparece la **demanda**, que está conformada por el conjunto de empresas y organizaciones que buscan y requieren de estas personas para que ocupen puestos de trabajo. Entonces, cuanto mayor demanda exista por parte de las organizaciones, tanto privadas como públicas, menor será el nivel de desempleo. Y, por el contrario, cuantos menos trabajadores se demanden o necesiten, mayor será el nivel de desempleo de una región determinada.

Como podrán imaginar, en el mercado de trabajo influyen innumerables variables y elementos, como las cuestiones políticas, económicas y educativas. Este mercado, a su vez, tiene un papel muy importante en la sociedad, ya que su funcionamiento impacta de forma directa en la economía, la sociedad y el crecimiento del país y de cada provincia. En este sentido, la demanda de trabajadores se encuentra vinculada de forma directa con la actividad y el desarrollo económico de un país, por lo que naturalmente en economías que crecen, la demanda de empleo será mucho más alta que en sectores menos prósperos.

Podemos decir, entonces, que la demanda de trabajo se deriva directamente de la demanda de productos y servicios de cada industria o sector. Y por qué ocurre esto, se estarán preguntando. Porque cuando una empresa o una organización ve que aumenta la demanda del bien o servicio al que se dedica, incrementará a su vez la demanda de trabajadores para poder cumplir con las exigencias de los clientes y consumidores.

Por lo tanto, si disminuye el consumo, lo hará también la producción de bienes y servicios, y, en consecuencia, la demanda de trabajadores caerá del mismo modo.

Ahora bien, en este contexto, también es normal que nos preguntemos cuando se produce el desempleo. Veamos. El desempleo se hace presente cuando la oferta de trabajo es mayor a la demanda, es decir, la cantidad de personas dispuestas y en condiciones de trabajar es mayor a la cantidad de empleados requeridos por las empresas para desarrollarse en ellas.

Una cuestión que consideramos importante aclarar es que, si bien como todo mercado, el mercado de trabajo se regula a través de la oferta y la demanda, el mercado laboral se encuentra sujeto a regulaciones gubernamentales y jurídicas que determinan ciertas condiciones y fijan un precio mínimo, conocido como salario mínimo, vital y móvil.

Visualicemos este panorama para comprender mejor. Como pueden observar en el gráfico que aparece en pantalla, en el punto donde se cruzan las curvas que representan a la oferta y la demanda de trabajo se produce un equilibrio. En esta situación, que podemos decir que es bastante utópica, todas las personas en condiciones de trabajar están empleadas y, en consecuencia, absolutamente todos los puestos de trabajo se encuentran cubiertos.

Ahora queremos mostrarles de una forma más clara y gráfica cómo se determinan cuáles son las personas que participan del mercado laboral y las condiciones y requisitos que deben reunir. ¿Nos acompañan? Dentro de la población conformada por quienes son mayores de edad, nos encontramos con una primera división, que son por un lado las personas inactivas y por el otro, las activas. Veamos qué significan cada uno de estos agrupamientos:

La población inactiva está compuesta por aquellas personas mayores de edad que no poseen un empleo, por ejemplo, los estudiantes, los jubilados, las o los amos de casa, y las personas con discapacidades, por ejemplo. Por otro lado, nos encontramos con la población activa, es decir, aquellos mayores de edad que bien pueden estar en la búsqueda de un empleo, o ya desempeñándose en un puesto de trabajo en relación de dependencia o de forma independiente.

Ahora bien, cuando las personas trabajan en una organización dependiendo de ella, conocidos también como trabajadores asalariados, perciben de esta empresa un sueldo a cambio de su trabajo y la relación laboral se rige por un contrato que firman ambas partes en el cual se establecen las condiciones laborales. En este sentido, no está de más aclarar que las condiciones de los contratos laborales siempre deben respetar las normas y leyes que regulan la actividad laboral del país.

Mencionamos hace un momento que los trabajadores pueden desarrollar su oficio o profesión de manera independiente o por cuenta propia. En este caso, no pertenecen a la nómina de empleados de una organización, si no que prestan un servicio por el cual luego cobran el dinero acordado. Un ejemplo de ello pueden ser los diseñadores de páginas web, los contadores independientes, entre otros.

Continuemos. Ahora consideramos importante hacer un breve recorrido por los dos tipos de empleos principales que las personas activas y ocupadas, como vimos previamente en el diagrama, pueden tener. Veamos:

Por un lado, existe el **empleo formal**, aquel que muy probablemente se nos venga a la mente cuando pensamos en buscar trabajo o en nuevas oportunidades laborales. El empleo formal lleva este nombre porque su actividad y desarrollo se rige por las leyes y la normativa formal de cada país y región, las cuales lo regulan y garantizan el cumplimiento de los derechos de los trabajadores.

Por otro lado, también existe el **empleo informal**, el cual presenta un panorama completamente opuesto al trabajo formal o regulado, ya que se encuentra por fuera de la normativa y los trabajadores informales carecen de protección legal que garantice el cumplimiento de sus derechos. Detengámonos un momento en este punto:

Seguro alguna vez escucharon hablar acerca del subempleo o infra empleo. En esta línea, la Organización Internacional del Trabajo, u OIT por sus siglas, explica que este fenómeno que se da en el ámbito laboral con mucha frecuencia ocurre cuando las personas deben trabajar menor cantidad de horas o en empleos para los que están sobre calificados, con el objetivo de evitar quedar desempleados.

De la mano con el infraempleo, viene el desempleo, el cual se divide en distintos tipos. Vamos a analizarlos muy brevemente:

Uno de los tipos de desempleo más comunes y en el cual solemos pensar cuando hablamos del tema es el desempleo cíclico o coyuntural. Este tipo de desempleo suele darse cuando se generan fluctuaciones en la actividad económica de una región o un país. A su vez, podemos encontrarnos con el desempleo estructural, el cual se origina por los cambios en la estructura económica, de allí se deriva su nombre, de una industria o un sector productivo, por ejemplo, ante cambios producidos por avances tecnológicos o en el gusto de los consumidores.

El desempleo friccional, por otro lado, no se da por circunstancias externas fuera del control de cada uno de nosotros, sino que se da en el tiempo entre que dejamos nuestro trabajo actual y encontramos el siguiente. Y, por último, el desempleo estacional se da en los momentos del año en que ciertas actividades no se realizan, como, por ejemplo, las pistas de patinaje en verano o algunas heladerías en invierno.

Tipos de empleos

Muy bien, esta larga introducción, en la cual repasamos los conceptos de mercado de trabajo, empleo y desempleo, nos será útil para comenzar a adentrarnos en los contenidos más específicos del curso y las entrevistas de selección de personal.

Como supondrán, uno de los elementos fundamentales a tener en cuenta a la hora de decidir qué tipo de entrevista realizaremos tiene que ver con el tipo de empleo de la búsqueda que se encuentra en curso. Para darles un ejemplo, si estamos realizando entrevistas como parte de un proceso de selección de perfiles IT o de sistemas, no realizaremos el mismo tipo de entrevista a un perfil más artístico como puede ser una posición de diseñador gráfico.

Entonces, para diferenciar los distintos tipos de empleos que existen, podemos hacerlo de acuerdo a si para realizarlo se utilizan principalmente la creatividad, las manos o el intelecto.

Primero analicemos el trabajo o empleo manual, que como lo indica su nombre, implica el uso de las manos de los trabajadores principalmente. Es considerado el tipo de trabajo con más antigüedad, ya que era la forma de trabajo más preponderante de la llegada de la Revolución Industrial. De todos modos, en la actualidad este tipo de empleo sigue existiendo y es sumamente necesario. Los ejemplos más obvios sobre este tipo de trabajo que se nos vienen a la mente pueden ser los carpinteros, los mecánicos, los albañiles y los pintores.

Continuemos. El trabajo creativo, también llamado muchas veces artesanal, puede considerarse un tipo de trabajo artesanal para el cual es necesaria la creatividad e innovación de los trabajadores. De todos modos, en la actualidad, gran parte de los trabajos creativos ya no implican el uso de las manos como hace unas décadas, pensemos en un diseñador gráfico que utiliza su computadora.

Por último, está el trabajo intelectual, el cual necesita de la mente, el intelecto y las ideas del trabajador para llevarlo a cabo. Por lo general, este tipo de empleos requieren un nivel mínimo de estudios relacionados al sector en el cual la persona se desempeña, los cuales suelen estar relacionados con la ciencia y la tecnología.

Otra de las distinciones que podemos hacer nace de la cualificación necesaria para desempeñar el empleo o trabajo en cuestión. Veamos los cuatro grandes grupos que existen, a continuación:

- Por un lado, nos encontramos con los trabajos poco cualificados, para los cuales el trabajador no necesita contar con un nivel mínimo de conocimientos o estudios específicos acerca de un determinado tema.
- El siguiente de los tipos de empleos, es el semi cualificado. Se diferencia con el anterior ya que, en este caso, sí se requiere un nivel mínimo de conocimientos y estudio acerca de una temática específica para el correcto desarrollo de las actividades.
- La tercera categoría corresponde al trabajo calificado. Por lo general, este tipo de trabajos necesitan si o si de un título universitario o de grado, como medicina, licenciaturas, enfermería, etc.
- Y, por último, no nos olvidemos de mencionar al trabajo altamente cualificado. Como podrán suponer por su nombre, este tipo de empleo es bastante similar al que vimos recientemente, pero para el correcto desempeño de la tarea es necesario que el trabajador cuente con doctorados o masters, sumado a varios años de experiencia en el sector.

Avancemos un poco más. Si bien existen varios tipos de empleos más, como el trabajo nocturno, el eventual, el de equipos o el riesgoso, para no extendernos por demás analizaremos sólo una categoría de empleos más, que tiene que ver con el lugar de realización del mismo.

Entonces, por un lado, nos encontramos con el trabajo presencial, la forma de trabajar más común, en la mayoría de los casos, el cual se desarrolla en una oficina o establecimiento perteneciente a la organización.

Pero, por otro lado, y cada vez con mayor fuerza, tenemos el trabajo remoto u online. En este caso, no es necesario que los trabajadores se dirijan a una oficina o establecimiento, sino que la naturaleza de sus tareas les permite realizarlo desde cualquier lugar, como su casa o un café. Este tipo de empleos requieren en su mayoría de una computadora y de conexión a internet.

Teniendo en cuenta los cambios que hemos vivido en este último tiempo, la modalidad de teletrabajo ha ganado terreno y muchas empresas la han implementado. En otros casos, el trabajo remoto se lleva a cabo combinado con el trabajo presencial. De los tipos de empleos que estuvimos analizando: ¿cuáles prefieren? ¿En cuáles se desempeñaron? Tómense un momento para pensarlo.

Mercado de recursos humanos

Muy bien, los invitamos a hablar acerca del siguiente tema central de este curso. Así como analizamos el mercado de trabajo y vimos que está compuesto por dos elementos fundamentales que son la oferta y la demanda, ahora aprenderemos acerca del **mercado de recursos humanos**.

Muy frecuentemente, las organizaciones llevan a cabo ellas mismas o a través de consultoras especializadas, investigaciones del mercado de recursos humanos con el objetivo de segmentar, analizarlo y posteriormente comenzar un proceso de reclutamiento de personal. De esta manera, en la investigación del mercado surgen dos elementos importantes. Por un lado, la segmentación del mercado de recursos humanos y por el otro, la identificación de las distintas fuentes de reclutamiento existentes. Veamos a qué se refieren estos dos elementos:

Por segmentación del mercado entendemos la división del mercado de recursos humanos en distintas partes, segmentos o tipos de candidatos con características particulares que luego analizaremos más específicamente. De esta manera, cada segmento del mercado cuenta con sus propias características y la segmentación se realiza en función de los intereses de la organización. Algunos ejemplos de segmentos pueden ser candidatos con perfiles de directivos, ejecutivos, gerentes, supervisores, jefes, asesores, vigilantes, mozos, porteros, electricistas, etc.

Ahora bien, para llevar a cabo procesos de reclutamiento exitosos, deberemos adecuar los estilos de comunicación y los medios de selección a las características de cada uno de estos segmentos. Veamos un ejemplo muy sencillo. Si nuestro objetivo es seleccionar un candidato que se encuentra dentro del segmento de directivos o ejecutivos, tendremos mucho más éxito publicando la búsqueda en medios digitales como LinkedIn que en un diario en papel.

Cabe destacar que una de las preguntas que más frecuentemente se hacen quienes trabajan en áreas de selección de personal es ¿dónde están los candidatos que necesitamos atraer para cubrir las vacantes disponibles? Por este motivo, y para responder a esta pregunta, es importante que las organizaciones puedan identificar correctamente los “bancos de candidatos” y las fuentes de reclutamiento más indicadas para cada segmento.

En este sentido, identificar adecuadamente las fuentes de reclutamiento le permitirá a la empresa u organización incrementar el rendimiento de todo el proceso de reclutamiento y optimizar la inversión que requiere, reducir la duración total del proceso de selección al

volverlo más eficiente y a su vez reducir los costos del proceso al aplicar las técnicas y métodos más adecuados en cada caso.

Proceso de selección de personal

Hechas estas consideraciones, ahora es momento de que hablemos puntualmente acerca del proceso de reclutamiento y **selección de personal**. Este proceso varía de acuerdo a la organización en la que nos encontremos. En muchas organizaciones, el proceso es iniciado por una decisión de la línea o los mandos medios del sector que requiere un candidato, es decir, que cuenta con el puesto vacante. Por lo tanto, en estos casos el área de Recursos Humanos sólo comenzará la búsqueda de candidatos una vez recibida la demanda del sector solicitante.

Por lo general, el sector que necesita cubrir un puesto completa una planilla como la que pueden encontrar en el material complementario, para que el proceso sea formal y quede un registro. Este documento es completado y firmado por la persona responsable del área solicitante y es importante destacar que, si bien podemos contar con un formulario base o modelo, cuanto más complejo sea el puesto a cubrir, mayor cantidad de detalles será necesario completar, para realizar una búsqueda exitosa.

Ahora bien, cuando el área de Recursos Humanos dedicada a reclutamiento y selección recibe una solicitud de algún sector de la organización, bien puede buscar un candidato para cubrir el puesto dentro de la empresa, proceso conocido como reclutamiento interno o puede buscar candidatos fuera de la organización a través del reclutamiento externo.

En el mercado de recursos humanos podemos encontrar candidatos que estén empleados en alguna organización o disponibles, es decir, sin un empleo en ese momento.

A su vez, los candidatos empleados pueden ser reales, es decir, que si bien tienen un empleo desean encontrar otro, o potenciales que no se encuentran buscando activamente.

Como les mencionamos anteriormente, a través del reclutamiento interno, la organización trata de cubrir el puesto vacante con un empleado que ya se encuentra trabajando en dicha empresa. Si se encuentra a la persona ideal para cubrir el puesto vacante, se producirá un ascenso si el cambio implica un movimiento en la jerarquía o bien un traslado si el movimiento es horizontal en el mismo nivel.

¿Qué les parece si conocemos los beneficios que puede brindarle a la organización este tipo de reclutamiento? Veámos. En primer lugar, el reclutamiento interno es mucho más económico y rápido que el externo, ya que se ahorran los tiempos de publicación de avisos, coordinación de llamadas y entrevistas preliminares y exámenes médicos laborales.

Por otro lado, los candidatos ya son conocidos por la organización, se tiene registro de sus evaluaciones de desempeño, las capacitaciones y entrenamientos en los que participó, sus proyectos, etc. Tengamos en cuenta que el buscar cubrir puestos vacantes con empleados de la organización funciona como una gran fuente de motivación para los trabajadores, al mostrarles posibilidades reales de crecimiento laboral y profesional.

Es importante que veamos a su vez las posibles desventajas u obstáculos que podemos experimentar al llevar adelante este tipo de reclutamiento. El reclutar de forma interna implica contar con empleados con la suficiente motivación y potencial para participar en un proceso de estas características.

Asimismo, puede generarse un conflicto de intereses, ya que, si la organización cuenta con mandos medios o gerenciales con menores capacidades o potencial que los miembros de sus equipos, se generarán situaciones incómodas al promover a miembros de los puestos inferiores por sobre su superior.

Hace instantes hablemos del reclutamiento interno. Continuemos ahora con el reclutamiento externo, el cual se enfoca en candidatos que se encuentran fuera de la organización. Esto quiere decir que cuando hay una vacante, la organización busca cubrirla con personas ajenas a ella a través de distintas técnicas de reclutamiento.

Dentro del reclutamiento externo, nos encontramos con distintas técnicas que como organización podemos llevar a cabo. Veamos algunas de ellas:

En primer lugar, el área de recursos humanos puede recurrir a los archivos y currículums de aquellos candidatos que se presentan espontáneamente a la empresa o bien que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, pero sus datos permanecen en las bases. Por eso es importante que el sector cuente con un archivo ordenado de candidatos por el criterio que considere más indicado, como el tipo de puesto, la formación académica, la edad o simplemente por orden alfabético.

A su vez, es recomendable que la organización tenga las puertas abiertas en todo momento para recibir candidatos que se presentan de forma espontánea, aunque en ese preciso momento no haya búsquedas en curso o puestos vacantes para cubrir.

Otra de las técnicas de reclutamiento externo más utilizadas se basa en la recomendación de candidatos a partir de empleados que ya se encuentran trabajando en la organización.

Este es un sistema de reclutamiento de muy bajo costo tanto de dinero como de tiempo. Así, la organización motiva a sus empleados a presentar y recomendar candidatos, generando que éste se sienta reconocido y tenido en cuenta por la empresa, la cual demuestra confianza en su criterio.

Avancemos con las técnicas. Los carteles o anuncios en la puerta de la empresa es una técnica que ya no se utiliza con tanta frecuencia como hace unos años atrás, pero no ha caído en desuso por completo. Es una técnica de muy bajo costo, al igual que la recomendación de empleados, pero cuya efectividad y rendimiento depende de diversos factores, como la ubicación de la organización, su cercanía a lugares de alto tránsito y movimiento de personas, la fácil visualización del cartel, etc.

Al igual que los anuncios a través de carteles en la puerta de la empresa, los avisos publicados en diarios y revistas es otra de las técnicas que fue perdiendo popularidad con el avance de los medios digitales. De todos modos, sigue resultando beneficiosa en las búsquedas de perfiles poco específicos, ya que alcanza a un público muy masivo.

Asimismo, los contactos con sindicatos conforman otra técnica de reclutamiento externo, en la cual involucramos a otras instituciones en el proceso, pero sin elevar los costos. Podemos decir que más que una estrategia principal de reclutamiento, sirve como una estrategia de apoyo más que nada.

En tanto, en el caso que estemos reclutando perfiles de jóvenes profesionales o pasantes, por ejemplo, los contactos con universidades, colegios e instituciones académicas resultan clave para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa y los perfiles que se buscan. En este sentido, cabe aclarar que en muchas oportunidades, las organizaciones brindan charlas y organizan ferias de empleo en universidades y escuelas para transmitir información acerca de a qué se dedica la empresa, cuáles son sus objetivos y las oportunidades de desarrollo que ofrece.

En esta línea también tenemos que nombrar a las agencias o consultoras de reclutamiento de personal, las cuales se especializan en la búsqueda de candidatos para cubrir vacantes de las organizaciones que acuden a ellas. Algunas de ellas realizan búsquedas de perfiles más bien especializados como personal directivo y ejecutivo, mientras que otras pueden optar por dedicarse a búsquedas masivas de perfiles más generalistas. Esta técnica, si bien suele ser muy efectiva, resulta una de las más costosas.

Otro canal fundamental es Internet, que se ha convertido en uno de los canales de reclutamiento principales y una fuente de contacto entre los candidatos y las organizaciones. Existen docenas de portales de búsqueda de empleo a los cuales cualquier persona puede acceder, lo que lo vuelve bastante masivo y accesible para la

mayoría. A través de estos portales, las empresas publican las búsquedas de los puestos que necesitan cubrir, especificando las tareas y responsabilidades del puesto, así como el perfil de la persona que lo ocupará. Y, al mismo tiempo, los candidatos acceden a estas búsquedas y pueden postularse cargando sus datos y su curriculum.

Y, por último, no nos olvidamos de los programas de capacitación que muchas organizaciones desarrollan para reclutar y seleccionar a los jóvenes recién graduados para que comiencen a trabajar en la empresa realizando prácticas. En muchos casos, luego del período de práctica, gran parte de los jóvenes ocupan puestos altamente técnicos con posibilidades de crecimiento jerárquico.

Teniendo en cuenta todos estos canales, podemos decir que, por lo general, cuando una organización decide cubrir un puesto vacante a través del reclutamiento externo, elige más de una de las técnicas que les mostramos previamente. Como regla general, cuanto más tiempo tenemos para cubrir el puesto, podremos recurrir a técnicas más económicas. Y, por el contrario, cuanto mayor sea la urgencia por encontrar el candidato indicado, más costoso resultará el proceso.

Ahora los invitamos a conocer las distintas ventajas y desventajas del reclutamiento externo. Comencemos por los aspectos positivos:

En primer lugar, provee de lo que llamamos “sangre nueva” a la organización, candidatos con experiencias distintas a las de los empleados actuales de la empresa, nuevas perspectivas y maneras de trabajar, además de enfoques novedosos acerca de los problemas internos.

Al mismo tiempo, mediante el reclutamiento externo, las empresas se mantienen actualizadas respecto al entorno y al mercado en el cual se encuentran y al corriente de lo que ocurre en otras empresas del sector. A su vez, este tipo de reclutamiento aprovecha las inversiones realizadas por otras organizaciones en materia de capacitación y desarrollo de los candidatos que se está buscando. Vale aclarar que esto no implica que la empresa deje de invertir en la formación de sus empleados, sino que aprovecha los resultados de las inversiones de otras organizaciones.

Pero lamentablemente, no todos los resultados del reclutamiento externo son totalmente positivos, si no que presenta algunas desventajas u obstáculos cuando es implementado. Veamos algunas de ellas:

Por lo general, el reclutamiento externo insume más tiempo que el interno, implica seleccionar y poner en marcha las técnicas más adecuadas de acuerdo al perfil que se necesita para cubrir el puesto, esperar los resultados de los exámenes médicos, organizar

toda la documentación necesaria y esperar a que el candidato pueda abandonar su trabajo anterior.

Cuanto más alto sea el puesto que estamos cubriendo, más largo será este período de transición. Esto quiere decir que, así como resulta más costoso en términos de tiempo, lo mismo sucede desde el punto de vista económico. Este tipo de reclutamiento necesita de inversiones y gastos inmediatos en publicación de anuncios, en honorarios de las consultoras y agencias de empleo, y en la contratación de empresas encargadas de los exámenes médicos, por mencionar algunos.

Podemos decir también que es menos seguro que el reclutamiento interno. Tengamos en cuenta que los candidatos que buscamos externamente son desconocidos para la organización, no podemos averiguar al cien por cien su trayectoria profesional ni su forma de trabajar o relacionarse con los demás. Hay ciertos elementos que surgen a medida que el nuevo empleado se desempeña en su puesto.

Y, por último, un punto muy importante a considerar es que, si la organización busca cubrir absolutamente todos los puestos vacantes con candidatos externos, se pueden generar sentimientos y sensaciones de frustración y desmotivación entre los empleados actuales, que no visualizan oportunidades de crecimiento.

Anteriormente aprendimos acerca del reclutamiento interno y el externo. Muy frecuentemente, las organizaciones se deciden por una combinación de ambos tipos de reclutamiento, dando lugar al **reclutamiento mixto**. Conozcamos de qué se trata:

Cuando las empresas optan por el reclutamiento interno, el empleado comienza a ocupar la posición que estaba vacante dejando, a su vez, su puesto anterior vacío. Esta posición puede ser ocupada por otro trabajador que ya pertenezca a la organización, lo cual generará otro puesto libre. Por lo tanto, será necesario cubrirlo en algún momento con candidatos externos, a menos que se cancele la vacante, por supuesto.

Ahora bien, el reclutamiento mixto puede plantearse a partir de tres procesos. Veamos cada uno un poco más en detalle.

- Por un lado, la organización puede comenzar en una primera instancia con un reclutamiento externo para pasar luego a uno interno, si el primero de estos no da los resultados esperados.
- La empresa estará más concentrada en el ingreso de recursos humanos que en su desarrollo, es decir, la empresa necesita a corto plazo trabajadores calificados que provienen del entorno o ambiente externo.

- Luego, al no encontrar candidatos externos que cumplan con los requisitos del puesto vacante, comienza la búsqueda dentro de los empleados que ya se encuentran trabajando en la organización.

Otra de las alternativas consiste en comenzar con un proceso de reclutamiento interno seguido por uno externo, si la organización no obtiene los resultados esperados. Aquí la empresa da prioridad a sus empleados actuales en una primera instancia y, si no encuentra candidatos que reúnan todos los requisitos del puesto, recurre al reclutamiento externo.

Y, la última ruta que suelen utilizar las organizaciones, se basa en implementar ambos tipos de reclutamiento en simultáneo y ocupar la vacante con el candidato más indicado. Es importante destacar que una política de reclutamiento exitosa da preferencia a los candidatos internos antes que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos.

Métodos de reclutamiento

Muy bien, antes de cerrar, nos gustaría que hablemos acerca de los distintos métodos de reclutamiento que existen actualmente, y que conviven con las entrevistas de selección de personal. Nos referimos a las **pruebas o exámenes de habilidades y conocimientos**, que son nada más y nada menos que instrumentos destinados a evaluar de forma objetiva los conocimientos y habilidades que los candidatos hayan adquirido a través del estudio o la experiencia práctica.

Estas pruebas buscan medir el grado de conocimiento técnico o profesional así como las habilidades del candidato en comparación con el nivel requerido para el correcto desempeño del puesto. A su vez, pueden evaluarse de forma oral o verbal a través de preguntas específicas que el candidato deberá responder, así como también de forma escrita a través de cuestionarios, por ejemplo.

Otra forma de evaluar los conocimientos y habilidades de los candidatos es a través de las llamadas pruebas de realización, mediante las cuales se le pide al candidato que realice una tarea para evaluar su grado de habilidad, como es el caso de las pruebas de manejo en puestos de chofer de colectivo, por ejemplo.

Cabe destacar que estas pruebas o exámenes se pueden organizar de forma tradicional, de tipo expositivo, pero que no requieren una planificación previa muy exhaustiva por parte del área de Recursos Humanos, ya que buscan obtener respuestas largas y

explicativas por parte del candidato. Su objetivo es medir la profundidad del conocimiento de la persona que está postulando para ocupar el puesto vacante.

Además de las pruebas tradicionales, las cuales suelen ser bastante subjetivas, podemos hacer uso de exámenes más objetivos, organizados en forma de cuestionarios con preguntas ya definidas y de corrección más rápida. Estos cuestionarios pueden ser: de opción múltiple, en el cual cada pregunta tiene 3 o más opciones posibles; cuestionarios de verdadero o falso, cuestionarios de relacionar columnas, o de llenar espacios en blanco con la respuesta correcta.

Pasemos a otro de los métodos utilizados en casi todos los procesos de selección y reclutamiento de candidatos: nos referimos a los **tests psicológicos**. Este tipo de pruebas, que deben ser administradas por psicólogos, constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Entonces, en los procesos de reclutamiento, son utilizados para analizar estos modelos de conducta y compararlos luego con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Como vimos anteriormente, los exámenes de conocimientos y habilidades miden justamente el nivel de habilidad del candidato en función con el grado de desarrollo necesario para el puesto en cuestión. Sin embargo, los test psicológicos miden el nivel o grado de aptitud individual de la persona, la cual nace con la persona, y representa su predisposición para adquirir y desarrollar determinados conocimientos y habilidades.

Pasemos ahora a otro tipo de tests, los de personalidad, los cuales son aplicados para analizar los rasgos de personalidad de los candidatos y cómo estos pueden influir ya sea positiva o negativamente en el desempeño del puesto vacante.

Los tests de personalidad pueden ser genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y dentro de esta categoría podemos encontrar los test expresivos y los proyectivos, como el test del árbol o el psicodiagnóstico de Rorschach. Y también pueden ser específicos, cuando su fin es investigar ciertos rasgos o aspectos puntuales de la personalidad, como por ejemplo el manejo de la frustración y el equilibrio emocional del candidato.

El último de los métodos que analizaremos corresponde a las técnicas de simulación, también conocidas como *role play*. Este tipo de dinámicas de grupo buscan reconstruir un escenario imaginario en el momento presente basándose en una consigna dada. Así, cada uno de los participantes deberá asumir un papel dentro de esta dramatización y los reclutadores podrán analizar los aspectos que surjan en relación a la forma de

comunicarse, de respetar al otro, de exponer sus ideas, de acuerdo a lo requerido por el puesto.

Cabe destacar que estas técnicas de simulación promueven y fomentan la retroalimentación y a su vez favorecen el autoconocimiento y la autoevaluación de los candidatos que participan.