

Material Imprimible

Curso Selección y Reclutamiento de Personal

Módulo El proceso de selección: desde la demanda hasta la contratación

Contenidos:

- Mercado laboral: análisis y planeamiento de la demanda de RRHH
- Proceso de selección de personal: Planificación. Diferencia entre Reclutamiento y Selección
- Solicitud de personal: necesidad de reclutamiento y emisión de solicitud de personal. Análisis y descripción del puesto. Definición del perfil
- Reclutamiento de personal: concepto. Clases y fuentes de reclutamiento. Headhunting. Reclutamiento 4.0
- Selección por competencias
- Currículum Vitae y Carta de Presentación

Mercado laboral

El **mercado de trabajo** es aquel donde los individuos intercambian servicios de trabajo. Quienes compran estos servicios son las compañías, que constituyen a los empleadores, y que a su vez conforman la demanda de trabajo. Quienes venden los servicios de trabajo son los trabajadores o empleados, y ellos conforman la oferta de trabajo. Esta interacción entre oferta y demanda determina luego los salarios que se pagan en la economía.

En el mercado laboral, los individuos pueden encontrarse en tres estadios principales. El primer estadio es el de empleo, en el que el individuo realiza tareas para un empleador, a cambio de una remuneración o salario.

Otro estadio en el que el individuo puede encontrarse es el de subempleo, que se produce cuando alguna de las condiciones laborales se encuentra por debajo de la media. El subempleo puede ser visible o por horas, o invisible o por ingresos.

Por último, tenemos el estadio de desempleo, que se puede dar por varias cosas, como por ejemplo el desbalance entre la oferta y la demanda de trabajo, por los periodos en los que los candidatos se encuentran en búsqueda laboral, y por el desempleo estacional, como el que se da en el ámbito de la agricultura.

Ahora que vimos las distintas condiciones de empleo en las que un individuo se puede encontrar, vamos a abordar un concepto clave para la selección de personal, la empleabilidad. La **empleabilidad** se refiere a las competencias que un individuo debe tener para el ingreso, mantención y desarrollo de un puesto de trabajo. Estas competencias deben ser desarrolladas durante la vida, o cuando se inicie la vida como trabajador.

Hoy en día, las tendencias del mundo productivo y los cambios tecnológicos acelerados, hacen que se necesite una mano de obra flexible y especializada en todos los sectores de la economía. Esto hace necesario continuar la formación de los trabajadores para mantenerse en competitividad a nivel global.

No obstante, no solo los trabajadores buscan capacitarse, las empresas también crean sus propios programas de capacitación para mantener al personal actualizado y competente, lo que favorece también la retención del mismo.

Entonces, ¿cómo hacen los empleados de Recursos Humanos para brindarle a la organización los empleos de calidad que requieren? Para eso, utilizan una técnica llamada Planificación de la Demanda de Recursos Humanos, que consiste en que el Departamento de Recursos Humanos administre las labores de reclutamiento, selección y capacitación para predecir o determinar la provisión y demanda de empleo para los diferentes puestos de la organización. De esta manera, se está mejor preparado para capturar a los mejores candidatos cuando la ocasión lo requiera.

El proceso de planeación tiene tres componentes principales. Por un lado, el pronóstico de la demanda laboral, que analiza factores como los cambios en el sector social y de la fuerza de trabajo.

Por otro lado, la detección de tendencias dentro del mercado se realiza a través de técnicas como la extrapolación, que requiere prolongar las tendencias de cambio pasadas hacia el futuro, o la indexación, en la que se realiza una comparación entre el incremento de los niveles de empleo con un índice en particular, como las cifras de venta de una compañía.

Por último, el análisis de las fuentes de los posibles candidatos también conforma parte importante de esta planificación. Estas pueden ser internas, como los empleados propios de la compañía que se pueden promover, o externas, que son candidatos que no son empleados de la compañía pero que puedan poseer las competencias necesarias para un puesto. Durante los próximos módulos, vamos a explorar paso a paso lo que sucede durante las diferentes fases del proceso de selección de personal.

Proceso de selección de personal

Vamos a definir las diferencias entre dos términos que a veces se toman como sinónimos: el Reclutamiento y la Selección de Personal.

Reclutar es reunir gente para un propósito determinado. El **Reclutamiento** se refiere a los procedimientos que se aplican para traer candidatos potencialmente calificados a ocupar cargos dentro de una empresa. Seleccionar, por otro lado, significa elegir a una o varias personas o cosas dentro de un grupo en base a parámetros de referencia. Entonces, la **Selección** de Personal es la elección dentro de un grupo reclutado de individuos adecuados para un puesto, con el objetivo mantener o aumentar la eficiencia o el rendimiento de la compañía.

La selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales, la eficiencia de la persona en el cargo y la adecuación de la persona al cargo. En esta oportunidad, nosotros vamos a explorar el proceso de selección de personal.

Dicho proceso involucra distintos pasos que le permiten al especialista de Recursos Humanos filtrar perfiles no adecuados para un puesto e identificar a aquellos que muestran mayor promesa para el mismo. Estos son: planificación, preselección, entrevista preliminar, evaluación técnica, entrevista profunda, y análisis y evaluación. Describamos juntos cada uno.

Como dijimos, el primer paso del proceso de selección es la planificación. Para lograr una eficiente selección de candidatos, se debe disponer de tres elementos fundamentales. Por un lado, debemos conocer el puesto para el que estamos reclutando. Para ello, tenemos que obtener una descripción del puesto que incluya las labores que realizará el empleado y cómo impactan en la compañía.

También debemos obtener el perfil que se busca para la posición. Esto incluye las condiciones de trabajo y los requisitos físicos e intelectuales que la empresa considera necesarios para el puesto.

Por último, debemos conocer las fuentes que se utilizarán para identificar candidatos, ya sean bases de curriculum vitae propios de la empresa, bolsas de trabajo, publicaciones de avisos o contactos a través de redes sociales como el LinkedIn. Estos elementos nos permiten realizar una elección informada de los candidatos reclutados.

Una vez que conocemos el puesto de trabajo, podemos pasar a la preselección de personal. Después de recibidos los curriculums, debemos clasificarlos para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos. Esta tarea puede ser realizada por el cliente o por el selector sobre la base de los requisitos formales que se hayan acordado. Una vez que se identifican los curriculums que reúnen los requisitos formales, se procede a realizar la llamada para la primera entrevista.

La primera entrevista o entrevista de preselección es un contacto personal breve a través del que cobra presencia el currículum y que nos permite efectuar un chequeo directo de información para evaluar la presencia, disposición, el ritmo, interés en el puesto y la coherencia entre la información escrita y la impresión superficial del candidato. Esta entrevista puede ser en persona, por vía telefónica o a través de una videoconferencia.

Quienes seleccionemos en esta entrevista pasarán luego por una evaluación técnica que es una prueba de las aptitudes requeridas para la posición. Puede ser una prueba objetiva como de opción múltiple, problemas para resolver, preguntas variadas que abarquen diferentes temas, o puede ser una charla de intercambio profesional con un especialista. En esta entrevista se determina si el candidato reúne el nivel requerido para la posición.

Los candidatos que superan las pruebas técnicas pasan luego por una entrevista profunda, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, las características personales, el estilo vincular y los intereses, proyectos y expectativas que tiene respecto a la posición.

En esta entrevista se define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y el estilo que el postulante manifestó en la entrevista. Además, nos brinda información de carácter manifiesto y puntos de apoyo para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego pueden ser corroboradas o cotejadas con un nivel de abordaje más profundo como el que brinda una evaluación psicológica. Con frecuencia, la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección y resulta definitiva.

El último paso del proceso de selección involucra el análisis y la comparación de los datos obtenidos. Acá se ubica cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado y luego se los ponen en una escala que posibilita apreciar grados. Aquellos que mejor responden a las expectativas de la búsqueda son los finalistas, y la decisión final queda en manos de la empresa solicitante.

De esta manera, el selector de personal busca, examina, evalúa y elabora información acerca de los candidatos para una posición, e identifica a través de la evaluación de sus conocimientos y experiencia cuáles pueden ser los aportes especiales que cada candidato puede brindar a la organización y de qué manera pueden enriquecer al equipo de trabajo. Nosotros podemos considerar que la tarea está cumplida cuando estamos en condiciones de aportar una síntesis sobre las variables consideradas para el puesto.

Solicitud de personal

Una **solicitud de personal** surge como resultado de una cadena de eventos en las que participan los representantes de recursos humanos, de selección de personal, y los jefes de departamentos de la compañía. Trabajando en conjunto, estas áreas deben determinar los perfiles necesarios para las vacantes a cubrir.

El proceso de emisión de una solicitud de personal es el siguiente:

- Requisición de personal
- Análisis y descripción del puesto
- Definición del perfil
- Solicitud de personal

El proceso de solicitud de personal inicia cuando un departamento de la empresa identifica la necesidad de cubrir una vacante, ya sea porque es nueva o en reemplazo de una existente, como por ejemplo en el caso de las licencias. Por otro lado, dentro de la planificación de recursos humanos se realiza un pronóstico de demanda de personal, que también contribuye a determinar la necesidad de contratar nuevos empleados.

Una vez determinada la necesidad de reclutamiento, recursos humanos o el departamento que solicita la vacante, debe obtener la aprobación de la gerencia para la incorporación de personal. Para eso, se tienen en cuenta factores como la demanda actual de la posición, la oferta, tanto interna como externa, y el presupuesto del área en cuestión. Si estos factores son favorables, el pedido de personal es aprobado y se crea un documento llamado requisición de personal, que al ser enviado al equipo de recursos humanos, activa el proceso de reclutamiento.

Ahora, ¿cómo se constituye una requisición? Si bien existen variantes en cuanto a la información que este documento puede incluir, hay componentes que son claves para que podamos reclutar a la gente adecuada. Primero que todo, la requisición debe indicar que el presupuesto para la vacante fue aprobado. Si ese no es el caso, debemos regresar la requisición al solicitante para que obtenga la autorización necesaria.

La requisición también tiene que indicar el título exacto del trabajo, junto con la causa y la justificación para la incorporación de la vacante.

Otro dato importante a saber es el grado de urgencia con el que se necesite incorporar a la persona.

Por último, la requisición debe indicar la carga horaria y las funciones principales que el trabajador desempeñará. Esto nos permite conocer un poco más sobre el puesto a contratar.

Otros datos que pueden aparecer en la requisición incluyen las competencias necesarias y deseables para la posición, y los beneficios adicionales con los que el empleado contará al sumarse a la compañía.

Luego que obtenemos la requisición de un puesto de trabajo, estamos listos para realizar el análisis y la descripción del puesto, y así construir el perfil de trabajo. Para eso, debemos responder preguntas básicas como ¿Qué hace el empleado? ¿Cómo lo hace y bajo qué condiciones? ¿Y para qué lo hace?

Para obtener la información que necesitamos para confeccionar la descripción del puesto y armar el perfil de trabajo, debemos recurrir a diferentes técnicas que dependen del contexto del puesto que estemos analizando. Comencemos por la entrevista. A través de esta, podemos rever todas las características del trabajo con una o más personas que actualmente ocupan el puesto. Para esto, es recomendable utilizar una lista de control donde anotemos las preguntas principales que queramos hacer y que nos sirva para dirigir la discusión. Las notas que tomemos de las respuestas de los participantes nos van a servir como datos base para confeccionar una descripción certera del puesto.

No es necesario entrevistar a todas las personas que ocupan un puesto. Basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a 10 personas, bastará con entrevistar a 2 o 3 de ellas.

Si recurrimos a la entrevista, es una buena idea contactar al supervisor del área para identificar a los 2 o 3 miembros de mayor y menor capacitación o experiencia en el grupo. Eso nos permite fijar las expectativas mínimas y máximas del puesto.

En el caso de la observación, simplemente observaremos a algunas personas que ocupan el puesto que examinamos mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando, podemos hacer preguntas sobre las características del trabajo para complementar nuestras observaciones del mismo. Asimismo, podemos tomar notas cuidadosamente para luego armar la descripción del puesto.

Hay que tener en cuenta que si vamos a realizar un análisis de un puesto para el que no hay una rutina fija, como el caso de un supervisor de área, la observación puede no ser el mejor método para recaudar información, dado que es más difícil familiarizarse con este tipo de puestos de esta manera.

Uno de los métodos más empleados para analizar puestos son los cuestionarios. En este caso, se distribuyen las preguntas a todos los empleados de un departamento para que las respondan y las devuelvan al supervisor o a nosotros. También puede enviarse el cuestionario a los supervisores o gerentes sin que los empleados participen en la confección de las descripciones de sus puestos.

La clave para que un cuestionario funcione como método de recolección de información es la calidad de las preguntas. Tenemos que asegurarnos de que cubran un amplio espectro de las posibles tareas a desarrollar, las condiciones generales del trabajo y los requerimientos técnicos del mismo.

Por último, a través de una bitácora podemos hacer que cada empleado lleve un registro de sus actividades durante un periodo determinado. Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas o de servicio y mantenimiento se prestan a esta técnica.

Bien. Vamos a poner en práctica lo que vimos hasta ahora. Imaginen que deben realizar los puestos de trabajo que se encuentran a la izquierda. ¿Cuál de las estrategias que están a la derecha utilizaría para cada caso? Piensen un momento y luego revelaremos la respuesta.

Como vimos antes, un puesto específico como el de gerente se presta a la entrevista, porque nos permite obtener una visión más amplia de los requerimientos y las tareas de la posición. En el caso de tareas rutinarias, la observación o la bitácora pueden resultar efectivas, mientras que el cuestionario nos permite abordar posiciones en locaciones alejadas.

Con la información que obtenemos del análisis de puestos, podemos ya crear la descripción de los mismos y determinar el perfil de trabajo que se plasmará en la solicitud de trabajo. Pero... ¿Qué debemos incluir en la descripción del puesto de trabajo? Si bien puede haber variaciones, en general todas las descripciones de trabajo deberían contener: la designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia, una síntesis de los deberes y responsabilidades del puesto, los requisitos y las condiciones de la posición, como el horario y el lugar de trabajo, y las especificaciones del puesto, que son un resumen de las cualidades personales, las características, las capacidades y los antecedentes requeridos para realizar el trabajo. Todos estos componentes permiten

determinar el perfil de trabajo, que finalmente se vuelca en la solicitud de puesto de trabajo. Veamos algunos ejemplos.

Como podemos ver, las solicitudes de personal reúnen todos los datos que obtuvimos de las requisiciones y del perfil de trabajo que creamos al analizar y describir los puestos de trabajo. Este es el primer paso para capturar candidatos idóneos para la posición. Más adelante veremos cómo el proceso de entrevista nos permite elegir el candidato más adecuado para el puesto.

Reclutamiento de personal

¿Qué es el reclutamiento de personal? El **reclutamiento de personal** es el proceso de atraer individuos con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la compañía. Es, en esencia, un sistema de información mediante el que la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El número y la calidad de los candidatos dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de ellas es la situación del mercado laboral. Hay momentos en que los empleos son escasos y muchos solicitantes compiten por un mismo puesto; en ese caso, se habla de un mercado de trabajo libre. Por el contrario, cuando los empleos son abundantes y resulta difícil atraer candidatos, estamos frente a un mercado de trabajo tirante.

El reclutamiento es importante por varias razones. Por un lado, es un proceso selectivo. Mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso de selección. Por otro lado, permite encontrar más y mejores candidatos. La capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos dependerá de la reputación, el atractivo de su ubicación o del tipo de trabajo que ofrece, entre otras cosas. Y por otro lado, permite también contar con una reserva de candidatos a empleo. Sin el reclutamiento, no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

El reclutamiento puede darse de distintas maneras. Por un lado, puede ser interno, que se da cuando, al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, que pueden ser ascendidos, transferidos o

transferidos con promoción. Para que este reclutamiento resulte, la empresa debe desarrollar programas de desarrollo de personal y de profesionalización del personal.

Este tiene varias ventajas. Es más económico para la empresa porque evita gastos de aviso de prensa, honorarios de empresas de reclutamiento y costos de contratación de nuevos empleados. También es más rápido, porque dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se asciende de inmediato, acorta el proceso de inducción. A su vez, presenta un mayor índice de validez y seguridad, porque ya se conoce al candidato y se puede contar con el feedback de sus jefes y colaboradores. Además, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, porque genera expectativas de progreso en la empresa.

Entre sus desventajas, podemos señalar que exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando apatía, desinterés o deserción.

También puede generar conflictos de interés. Los líderes que por largo tiempo no hayan sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de sus subordinados con la finalidad de que no los sobrepasen. Por otro lado, si el reclutamiento interno se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada “principio de Peter”, que es que al elevar el personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, lo que termina demostrando es el máximo de su incompetencia.

Además del reclutamiento interno, se puede recurrir al reclutamiento externo, cuando se necesita traer sangre nueva y nuevas experiencias a la empresa. Es decir, al existir una vacante, la empresa la llena con personas que no son empleados.

El proceso implica una o más técnicas de reclutamiento, como la creación de un archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos. También se puede recurrir a candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa o al intercambio de personal entre empresas. Otra forma de reclutamiento externo incluye la publicación de anuncios en diarios y revistas o de carteles o avisos en la puerta de la empresa. Por último, los contactos con entidades externas, como asociaciones gremiales, universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio, también ofrecen buenas fuentes de candidatos externos.

Entre sus ventajas podemos mencionar que el ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa, y, casi siempre, una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Además, permite mantener a la empresa actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

También aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales en entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Por otro lado, el reclutamiento externo absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la capacitación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios. También es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos por parte de la empresa, tanto en selección como en capacitación.

Existe una gran variedad de fuentes de reclutamiento y muchas organizaciones utilizan una combinación de dos o más de ellas como parte de sus actividades de reclutamiento. Entre las fuentes más comunes encontramos al personal de casa en el Departamento de Recursos Humanos. En las compañías más pequeñas este reclutamiento también podría estar gestionado por gerentes generales.

Además encontramos el reclutamiento por outsourcing o por medio de un proveedor externo, que podría ser la solución para algunos negocios más pequeños o para compañías muy grandes.

Asimismo existen agencias de empleo que proveen reclutamiento para trabajadores permanentes, temporales o por temporadas.

Otra alternativa son los servicios de reclutamiento por internet, incluyendo páginas de reclutamiento así como páginas de ofertas de empleos. Estos medios permiten reunir la mayor cantidad de candidatos posibles al publicar una vacante sobre un área geográfica

muy amplia. El reclutamiento por redes sociales también resulta un método muy efectivo en la búsqueda de candidatos.

Por último, tenemos las agencias de búsqueda de ejecutivos y posiciones profesionales, o headhunting. Headhunter es el término industrial que se le da a los reclutadores que buscan candidatos usualmente cuando las estrategias comunes de reclutamiento fallaron.

Los headhunters son considerados más agresivos que los reclutadores de casa, y pueden tener experiencia previa y contactos en la industria. Pueden también usar técnicas avanzadas de ventas, arreglar una entrevista formal entre su cliente y su candidato y usualmente también preparan al candidato para la entrevista, ayudan a negociar el salario y conducen un cierre de la búsqueda. Son frecuentemente miembros de grupos y asociaciones industriales y también van con regularidad a los trade shows y otras reuniones nacionales o internacionales que pueden ser asistidas por candidatos potenciales a puestos gerenciales.

Asimismo, su modelo de negocio suele basarse en comisiones elevadas, generalmente un porcentaje del salario anual bruto del candidato contratado, comúnmente entre 20% y 30%, aunque en ciertos casos puede llegar a 35% o más para roles muy especializados o de alta dirección. Debido a su alto costo, los headhunters usualmente son empleados para puestos gerenciales, de experiencia, de rol ejecutivo o aquellos para los que existen pocos candidatos calificados.

Ahora bien. En los últimos años, el proceso de reclutamiento se ha transformado profundamente debido al avance de las tecnologías digitales. Lo que antes se basaba en anuncios impresos y entrevistas presenciales, hoy combina estrategias de marketing digital, inteligencia artificial y análisis de datos para atraer y seleccionar talento de manera más eficiente.

El **Reclutamiento 4.0** integra herramientas tecnológicas a lo largo de todas las etapas del proceso, desde la búsqueda de candidatos hasta la incorporación final. Algunas de las tendencias más relevantes son:

- Employer Branding (marca empleadora), ya que las empresas promueven su cultura y valores a través de redes sociales, sitios web y testimonios de empleados, para posicionarse como lugares atractivos donde trabajar.

- ATS (Applicant Tracking Systems), que son plataformas digitales que automatizan la recepción y el filtrado de currículums, facilitando la organización de candidatos.
- Reclutamiento por redes sociales, dado que portales como LinkedIn, Instagram o TikTok se utilizan no solo para publicar ofertas, sino también para generar comunidad y visibilidad de marca.
- Video de reclutamiento y entrevistas virtuales, que permiten acelerar los procesos y ampliar el alcance geográfico de los candidatos.
- Analítica de datos y Big Data, ya que se emplean algoritmos para identificar patrones de éxito en contrataciones anteriores y predecir qué perfiles podrían rendir mejor.

El profesional de Recursos Humanos actual debe combinar sus competencias sociales y comunicacionales con habilidades digitales, conocimiento de software de gestión y capacidad de análisis de información.

Selección por competencias

Hay un fenómeno que está ocurriendo con mayor frecuencia en la actualidad: el **reclutamiento en base a competencias**. Esta es una técnica que los expertos en recursos humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que, además de una formación y experiencia adecuadas, posean características concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las características que poseen, y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal, buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es nuevo, se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

Ahora, ¿qué es una competencia? Una **competencia** es el conjunto de comportamientos que muestran que una persona es capaz de llevar a cabo en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado.

Las competencias pueden clasificarse en tres tipos:

- Las competencias clave, que son aquellas fundamentales para lograr los objetivos estratégicos de la organización
- Las competencias genéricas, que son transversales y necesarias para el conjunto de los profesionales de la organización
- Y por último, las competencias técnicas, que son aquellas más específicas y que no son de aplicación global para toda la organización.

Veamos ahora un ejemplo de una competencia. Como podemos observar, dentro de la definición de autocontrol, se comprenden diferentes características esperadas por la empresa, así como las conductas resultantes que se generarán. Es importante tener en cuenta que una competencia tiene que tener un resultado en forma de acción, y no es simplemente un conocimiento teórico.

Apliquemos lo que aprendimos sobre competencias en el siguiente ejercicio. Utilicen los próximos 30 segundos para analizar los siguientes ejemplos y determinar cuáles de ellos corresponden a competencias. Luego volveremos para develar la respuesta.

Entonces, teniendo en cuenta que las competencias son acciones que el empleado debe poder realizar, solo las descripciones en color naranja cumplen con este requisito. Es importante pensar las competencias como las acciones que un empleado podrá realizar en base a sus características y formación.

La selección por competencias tiene tanto ventajas como desventajas. Por un lado, seleccionar en base a competencias nos permite optimizar el perfil del candidato, porque alinea los comportamientos deseados en ellos con los valores, la misión y la visión de la empresa.

Sin embargo, como las competencias se basan en acciones que un empleado puede realizar, algunas competencias son difíciles de medir, sobre todo aquellas que no son técnicas. La selección por competencias requiere entonces un mayor compromiso metodológico al analizar los candidatos.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, debemos utilizar como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hagamos preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de estas preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere competencias diferentes, pero en general las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación de los cambios y el control de las emociones.

Ahora bien. En la actualidad, las organizaciones reconocen que los equipos diversos son más innovadores, productivos y resilientes. Por eso, el proceso de selección debe garantizar igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su género, edad, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad o condición socioeconómica.

Para lograrlo, se promueven políticas y estrategias de reclutamiento inclusivo, como:

- Redacción de ofertas laborales con lenguaje neutro y no discriminatorio.
- Eliminación de datos personales irrelevantes (edad, estado civil, foto, género) en los CV para reducir sesgos inconscientes.
- Uso de entrevistas estructuradas que evalúen competencias y comportamientos en lugar de juicios subjetivos.
- Capacitación del personal de RRHH en sesgos cognitivos y equidad.

Implementar procesos inclusivos no solo fortalece la imagen de la empresa, sino que también amplía el acceso a talento calificado y mejora el clima laboral.

Currículum Vitae y la Carta de Presentación

Nos vamos a referir al primer paso del proceso de selección de personal, la búsqueda a través del currículum vitae. Para eso, primero vamos a decir que el **currículum vitae** o CV es un documento donde el candidato presenta en forma resumida información sobre su historial académico y experiencia profesional, lo que le permite exponer de forma escrita y resumida todas las cuestiones referidas a formación, experiencia, intereses, datos personales y otros datos específicos que lo definen en relación con un puesto de trabajo.

Los currículum vitae pueden estar constituidos por diferentes elementos, pero la mayoría incluyen una serie de secciones.

Generalmente, lo primero que se incluye en un CV son los datos personales, como el nombre, dirección, número telefónico y dirección de correo electrónico. Es importante destacar que el estado civil, nacionalidad, edad, género y documento de identidad no son necesarios a menos que existan razones específicas para incluir dicha información.

El CV también debe incluir los datos referentes a la educación del candidato, indicando primero el grado de mayor relevancia, junto con la especialidad, fechas de graduación o cursada y el nombre de la institución.

Luego de la educación, se suele incluir la experiencia laboral, desde la posición más reciente a la más antigua. El CV puede incluir toda la experiencia voluntaria, pagada, vinculada o no a la profesión. Lo ideal es que el candidato mencione el sector de actividad de la organización y el área en la que trabajó, describiendo su experiencia en función de logros o habilidades específicas adquiridas.

Otra sección importante del currículum vitae es la de otras habilidades o conocimientos, donde el candidato menciona capacidades que posee y que pueden resultar relevantes a la posición, como el conocimiento de idiomas o informática.

Muchos CVs incluyen una sección de actividades extracurriculares. En esta sección, el candidato incluirá intereses o actividades que ayuden a darnos una visión más completa de quién es y cómo se alinea mejor con el puesto. Mucha gente a veces comete el error de incluir pasatiempos que no suman valor a la solicitud de trabajo, por lo que es importante analizar si los pasatiempos incluidos aportan información valiosa respecto al perfil que estamos buscando.

Por último, muchos CVs incluyen una sección de referencias, que pueden ser de empleadores o de instituciones académicas.

El análisis de currículum vitae es un método utilizado en la preselección para clasificar currículums según el orden de importancia. Con esto se busca eliminar de forma sistematizada a los currículums que no poseen las características necesarias para aplicar al puesto.

Al tener varios candidatos que cumplen con el perfil, debemos utilizar otros criterios de filtro. El análisis de currículum vitae sirve más para rechazar a aquellos individuos que no cumplen ciertas condiciones, que para estimar predicciones sobre el rendimiento futuro en el puesto. Un procedimiento usual consiste en agrupar las solicitudes en tres categorías: las que cumplen con los requisitos y el currículum parece interesante, las que

cumplen con los requisitos pero el currículum plantea dudas, y las que no cumplen con los requisitos y serán excluidas del proceso de selección.

Además de la clásica evaluación de funciones, posiciones y empresas donde han trabajado los candidatos, existen varios elementos que debemos analizar en un currículum vitae. Primero debemos observar la composición formal del currículum, si se encuentra ordenado, con la información necesaria, con fechas, bien distribuido en el espacio y con buena presentación.

La ortografía también es importante. Dependiendo de la posición que se desea, la buena ortografía en el currículum puede ser preferible o completamente indispensable.

Un punto clave a analizar es el lapso de tiempo transcurrido entre los empleos del candidato. Con esto se puede determinar si fue capturado por empresas en caso de que no haya ningún espacio, o el valor que posee el candidato en el mercado laboral. Usualmente se considera muy negativo y uno de los principales factores de rechazo a las personas que se encuentran más de un año sin actividad laboral, a menos que posean una excusa válida o explícita. Además, podemos ver los espacios faltantes de tiempo como un empleo que no se quiso mencionar.

La cantidad de empleos es otro punto importante. En estos tiempos existe una mayor movilidad laboral, pero se debe observar esto en conjunto con el espacio entre empleos y la duración de los empleos. Las personas que poseen más de tres meses son más valiosas, al igual que los que poseen estabilidad laboral, ya que han pasado por los filtros de otras empresas.

Por último, es importante analizar las posiciones donde ha trabajado el candidato, sobre todo aquellas relacionadas con nuestra búsqueda. Esto nos permitirá identificar el tipo de experiencia que tiene con el puesto y si adquirió nuevas habilidades que complementan las que consiguió a través de su formación académica.

En el contexto digital actual, los candidatos no se limitan al currículum tradicional. Existen nuevas modalidades que amplían las posibilidades de mostrar experiencia y competencias:

- CV digital o interactivo, que son versiones en línea o descargables con enlaces a proyectos, redes y referencias.
- Video-CV, que son grabaciones breves donde los postulantes se presentan de manera dinámica, muy valoradas en sectores creativos o comerciales.
- Portafolio online, que son espacios donde los profesionales muestran trabajos, certificaciones o proyectos propios (por ejemplo, a través de GitHub, Behance o sitios personales).
- LinkedIn como currículum extendido, ya que esta red profesional funciona como carta de presentación viva, y combina experiencia, validaciones y participación en comunidades.

El selector debe considerar estas herramientas para obtener una visión más completa y actualizada del perfil del candidato.

Ahora bien. Muchas personas envían su currículum a una compañía sin una carta de presentación, lo cual es un error. Es importante la **carta de presentación** ya que, como su nombre lo indica, es una presentación inicial del currículum vitae, donde se explican aspectos que tal vez el CV solo menciona de forma muy breve o resumida. Si la carta de presentación ha sido redactada de forma adecuada e impactante, nos permitirá identificar el nivel de comunicación y motivación del candidato respecto a la posición.

Una carta de presentación debería contar con la siguiente estructura. Un primer párrafo que explique la razón del envío del currículum. Es decir, si es un candidato que se presenta con base a una oferta publicada en un medio o si es uno espontáneo para futuras elecciones en la empresa a la que se dirige.

Un segundo párrafo que explique cómo los conocimientos y experiencias del candidato están relacionados al puesto al que aspiro a ocupar, o destaque aquellos puntos fuertes que podrían convertirlo en un candidato ideal para futuras elecciones.

Un tercer párrafo que indique el deseo del candidato de concertar una entrevista o su interés para lograr una futura comunicación.

Y finalmente, un último párrafo que incluye una despedida cortés hacia la empresa.

Como dijimos, el proceso de selección no solo sirve para que la empresa elija a sus futuros empleados, sino también para que los candidatos evalúen a la organización. Cada interacción influye en la percepción de marca empleadora.

Ofrecer una buena experiencia del candidato implica:

- Mantener una comunicación clara y oportuna durante todo el proceso.
- Brindar feedback constructivo a quienes no resultan seleccionados.
- Garantizar procesos transparentes y respetuosos del tiempo de las personas.
- Asegurar una incorporación (onboarding) organizada y cálida una vez finalizada la selección.

Una experiencia positiva puede convertir incluso a los candidatos no elegidos en promotores de la marca empleadora, mientras que una experiencia negativa afecta la reputación de la organización en el mercado laboral.