



La descripción de puestos y la selección como bases del departamento de RRHH

SOFIA FERNÁNDEZ MUÑOZ

ICADE BUSINESS SCHOOL | MÁSTER DE RECURSOS HUMANOS

INDICE

RESUMEN	2
1. INTRODUCCION	3
2. DESCRIPCION DE PUESTOS	5
METODO HAY	10
ERRORES A EVITAR EN LA DESCRIPCION DE PUESTOS:	14
3. SELECCIÓN	15
ERRORES DE UNA MALA INTERPRETACIÓN DEL PUESTO REQUERIDO:	17
ERRORES EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH DURANTE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.	24
4. CRITICA	25
5. BIBLIOGRAFÍA	27
6. WEBGRAFÍA	28
7. ANEXOS	29
ANEXO 1	29
ANEXO 2:	30

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es conocer de una manera más amplia que son las descripciones de puestos y como deberían ser los procesos de selección, para así poder evitar en un futuro que, en empresas como XEROX, los empleados piensen que el departamento de Recursos Humanos hace mal sus funciones, entre ellas las dos a analizar, y que son las bases de toda empresa. Desarrollo estas dos funciones tras haber contrastado información y haber analizado como se tendría que desempeñar cada una de ellas. Además he intentado buscar errores a evitar y a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la descripción de puestos y los procesos de selección, porque es donde puede estar el foco de los errores y de esta manera se podría cambiar la percepción de los empleados.

Por ultimo hago una crítica al trabajo grupal, con los campos que, en mi opinión, tendríamos que haber mejorado para sacar más provecho del trabajo de consultoría realizado para XEROX.

Palabras clave: Percepción, Errores y Recursos Humanos

1. INTRODUCCION

Tras realizar y analizar un proyecto como consultores en el departamento de Recursos Humanos de XEROX España, aparecieron varios problemas existentes en la empresa en cuanto a la percepción que tienen los empleados de dicho departamento. Estos problemas salieron a la luz tras realizarles a los empleados un cuestionario y focus group.

Los problemas más importantes que surgieron son:

- Descripción de puestos: los empleados nos comentaron que no conocen las funciones específicas y concretas que tiene cada puesto. Al no estar definidas, no tienen una guía donde poder ver cuáles son sus funciones y en ocasiones solapan su trabajo con el de otros compañeros. Esto da lugar a muchos problemas, sobre todo a la hora de incorporaciones o cambios en la plantilla.
- Comunicación interna: los empleados sienten que la comunicación desde el departamento de Recursos Humanos hacia ellos es muy escasa y que esto da lugar a que haya problemas y malas interpretaciones.

Otro de los problemas que los empleados ven es que no se usan bien los canales de comunicación. Al mandar tantos emails desde el departamento, a veces con información relevante y otras menos, los empleados ya no les dan importancia e incluso los borran sin leer, por lo que muchas veces pierden información valiosa y no están al tanto de los comunicados que se dan desde el departamento de Recursos Humanos.

- Selección: la opinión de los empleados en cuanto a los procesos de selección es que creen que Recursos Humanos está muy desvinculado de este proceso tan importante en la empresa. Creen que no se implican y que en muchas ocasiones delegan este proceso a consultorías o a los propios managers de los departamentos para que lo hagan ellos.

- Los procesos de desvinculación: al igual que en los procesos de selección, los empleados y sobre todos los managers opinan que son procesos que deberían hacer de principio a fin en Recursos Humanos, o por lo menos como mínimo con su ayuda, pero no como se están llevando a cabo. En muchas ocasiones los despidos los hacen solo los responsables sin estar acompañados de un profesional de Recursos Humanos.
- Formación y desarrollo: los empleados ven que la formación que reciben no es la que deberían de recibir. Piden formación más específica para sus puestos. Además, creen que hay departamentos que reciben más formación que otros, por lo que ven que no están en igualdad de condiciones que los demás. Asimismo ven escasos los programas formativos para los nuevos empleados o para los cambios de posición.

Al conocer toda esta problemática he querido con este trabajo profundizar en dos aspectos que considero fundamentales y críticos en una empresa que son la descripción de puestos y los procesos de selección, ya que, en mi opinión, son las dos columnas que sostienen a toda empresa para que pueda crecer y obtener beneficios, sin estas bases esto no sería posible.

Mi análisis parte de cómo, tras estudiar el master y tras mi corta experiencia en el sector, deberían de ser los procesos y que errores hay que evitar para que las empresas como XEROX no se vean en la situación de que sus trabajadores ven que no se realizan bien estas dos funciones entre otras.

2. DESCRIPCION DE PUESTOS

En primer lugar me gustaría analizar el proceso y la importancia en una empresa de la descripción de los puestos, ya que en mi opinión, todo parte de aquí. Sin esto, ningún empleado sabría qué funciones tiene o no tiene que hacer, e incluso, los salarios podrían estar mal planteados. Que uno de los pilares de la empresa este mal planteado puede hacer que los beneficios que se obtienen no sean los que deberían obtenerse, por lo que todas las empresas tienen que tener una correcta descripción de todos sus puestos.

“La valoración es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, con independencia de las personas que los ocupan”

“Se valoran puestos para:

- *resolver un problema de equidad retributiva interna.*
- *solucionar reivindicaciones de carácter comparativo.*
- *evitar la pérdida de motivación que trae consigo la indiferenciación retributiva.*
- *establecer la política de la empresa en cuanto a ajustes salariales, de manera que éstos se practiquen a nivel general y con base en la diferenciación relativa de los puestos.”*

Javier Fernández López

La descripción de puestos da lugar a la eficiencia de los empleados, ya que con esta guía saben cómo su desempeño puede afectar directamente en la productividad y competitividad de su empresa. Todos los puestos están relacionados directamente con la productividad de su empresa.

La importancia de este proceso da lugar a que si los puestos están bien definidos y todos los empleados lo conocen y saben cómo actuar, la organización tiene toda la ayuda necesaria para la obtención de beneficios, que es el fin de todas las empresas para poder desarrollarse.

Este proceso tan importante, es algo básico que todas las empresas deben de tener, ya que de esta descripción también dependen procesos tan imprescindibles como lo son la selección, la formación, los salarios, etc. A estas descripciones deben de poder acceder todos los empleados, no solo el departamento de Recursos Humanos.

La descripción de puestos se podría definir como la enumeración de las tareas o funciones que tiene cada puesto y que le diferencia de los demás, son los límites funcionales de cada empleado. En esta descripción, como mínimo deben de aparecer las tareas, los tiempos y las formas de hacer de cada puesto.

Una buena descripción de puestos en una empresa como XEROX da lugar a aspectos tan importantes y claves como:

- Facilitar todo lo relacionado con la selección. La descripción de puestos y la selección van dadas de la mano en una empresa, si falta la descripción, la selección nunca se llevara a cabo de una manera óptima. El seleccionador tiene que saber cuáles son las características que un candidato tiene que tener para cubrir esa vacante y eso lo conoce a través de la descripción del puesto. Si la selección no es buena, la empresa perderá en efectividad y beneficios.
- Ayudar en la formación de los empleados. Que haya una buena descripción de puestos permite que la formación sea más específica ya que estará más ajustado a las funciones que desempeñan. Además si existe un gap en cuanto a la formación será más fácil conocer donde hay que poner la importancia de la formación y dónde es necesaria su implementación.
Esto es muy importante sobre todo en los cursos de acogida que se dan en las empresas cuando se producen incorporaciones, ya que lo que se les enseñe en esta formación sobre su puesto, serán las bases del trabajo eficiente y eficaz del nuevo empleado, y lo que se les enseña tiene que estar alineado con la descripción/funciones del puesto.
- Reconstruir los puestos. En muchas ocasiones habrá que redefinir los puestos, por ejemplo, con los avances tecnológicos o porque tras el trabajo del empleado se ve que no están bien definidas las funciones. Partiendo de la

descripción inicial será más fácil detectar cuales son las funciones que hay que modificar.

En muchas ocasiones, tras la descripción de puestos, se puede percibir que faltan puestos, o por el contrario, sobran posiciones y deben ser eliminadas.

- Alinear las funciones con el salario. La importancia de un puesto y lo que ello le exige debe de estar totalmente alineado con el salario que percibe. Esto dará lugar a una jerarquía dentro de la empresa, que deberá ser similar al organigrama de la entidad.
- Analizar el desarrollo de los empleados dentro de la empresa. Si los puestos están bien definidos, a la hora de ascender o modificar las funciones de un empleado no tendría por qué haber ningún tipo de problema de solape o de que una función específica quede sin hacer.
- Identificar comportamientos y resultados tras la evaluación del desempeño. Evaluar la eficacia y la eficiencia de los empleados será más fácil si sus funciones están bien definidas, sin ello, no se podrá sacar el máximo partido a esta evaluación, y tampoco se podrá saber con exactitud que empleados tienen mejor o peor desempeño.
- Analizar los puestos da lugar a conocer los posibles potenciales de cada puesto en cuanto a accidentes desarrollando su trabajo y así poder mejorar la prevención de riesgos laborales de la empresa.
- Incidir en la motivación, satisfacción y armonía de todos los empleados.

La descripción de puestos en una empresa es algo primordial y necesario para el correcto desarrollo del trabajo en una empresa, y por lo tanto, para la obtención de beneficios de la misma.

Se puede decir que la descripción de puestos, es una herramienta útil y eficaz para una empresa, con la cual deben contar. Una entidad tiene que tener una buena organización y bien desarrolladas las funciones de cada empleado, ya que, una empresa que se encuentra bien organizada, y con sus objetivos, tanto productivos como económicos, bien definidos, alcanzara las metas deseadas, ya que los empleados saben qué hacer y cómo deben de hacerlo, por lo tanto este conjunto de elementos asegura a la empresa el éxito.

En la actualidad, la mayoría de las empresas externalizan este proceso a consultorías que se dedican a ellos, con el fin de profesionalizar y mejorar el proceso, y además quitar al departamento de Recursos Humanos de desarrollar otra función más.

Los métodos más utilizados para llevar a cabo la descripción de puestos dentro de una empresa son:

- Observación directa: Se considera el método más utilizado y el más eficaz, pero no el más eficiente en costes.

Se lleva a cabo mediante la observación directa del empleado al que se le está analizando mientras realiza sus funciones en el día a día. De esta observación se pueden sacar las funciones, los tiempos que necesita un empleado para desarrollar dichas funciones y los métodos utilizados. La observación directa está considerada como método óptimo para trabajos que son repetitivos y manuales. Este método puede ir acompañado también de entrevistas.

- Este método puede dar lugar a que se consideren algunas actividades como funciones primordiales del puesto, y que quizás para el empleado no lo es tan importante ya que lo realiza todos los días de manera repetitiva y sin ser consciente de su importancia.
- La observación directa tiene como ventaja principal que el empleado no deja de realizar sus funciones mientras le están observando, en otros métodos como la entrevista no es así.
- Como desventaja, el gran coste que supone tener a una persona analizando a un empleado. Además, mediante la simple observación no se obtienen datos de interés que podría darle el empleado mediante el contacto verbal.

- Cuestionarios: Este análisis de los puestos se lleva a cabo tras realizar el empleado correspondiente el cuestionario que se le ha remitido sobre sus funciones. Las preguntas estarán relacionadas con sus métodos de trabajos, los tiempos y demás características del puesto.
 - La característica principal de este método es que la persona que recibe el cuestionario solo tendrá que leerlo, no tendrá que invertir tiempo en nada más.
 - Las ventajas del cuestionario es que proporciona información en menos tiempo, además es un método mucho más económico que el anterior. Con este cuestionario podrás englobar las funciones de personas que desarrollen el mismo puesto. Es el método más apropiado para describir puestos de altos cargos, ya que no les afecta en su tiempo de trabajo.
 - Como desventaja principal tiene que la persona que responda a dicho cuestionario distorsione sus respuestas de la realidad.

- Entrevista directa: da lugar a que el empleado y el analista intercambien preguntas y respuestas con total participación y colaboración entre los dos.
 - Como característica principal es que los dos participan de manera activa. En las anteriores solo participaba uno de los dos.
 - La ventaja de este método es el siguiente: la persona entrevistada se considera que conoce mejor que nadie su posición por lo que dará detalles de toda y cada una de sus funciones. Este método puede aplicarse a todo tipo de cargos dentro de una empresa.
 - Como desventaja de las entrevistas directas cabe señalar el alto coste que esto supone para una empresa. Si se realiza solo a puestos en concreto el coste no es tan alto, pero si se pretende realizar a toda la empresa el coste será muy elevado.

- Métodos mixtos. Este método se utiliza para contrastar al máximo todos los métodos anteriores.

Las combinaciones más utilizadas son:

- Cuestionario y entrevista. Primero se le pasa el cuestionario y después se realiza la entrevista, con el fin de que el analista tenga ya unas bases del puesto de las que partir.
- Cuestionario al empleado y entrevista al manager, para poder analizar el puesto desde dos puntos de vista diferentes.
- Observación directa con el empleado y entrevista con el superior. Al igual que la anterior, para obtener dos puntos de vista diferentes.

METODO HAY

Existen diferentes modelos de descripción de puestos, el más conocido y utilizado es el método HAY. Este método se ha aplicado en las organizaciones más importantes del mundo debido a su alta eficacia.

El método Hay de descripción de puestos es un método cuantitativo que sirve para evaluar los puestos de trabajo de una empresa y de los empleados, sin tener en cuenta a la persona que lo está desempeñando.

Este valor cuantitativo dará lugar a un valor numérico, el cual nos indicará de cada puesto su responsabilidad. Esto da lugar a que las empresas puedan crear una estructura dependiendo de la responsabilidad de cada puesto. Todo esto tiene que estar acorde con el salario.

La jerarquía que nos establece el método Hay es la más eficaz y beneficiosa para la empresa, ya que retiene a los empleados más valiosos y promocionara a muchos de ellos.

El método Hay se realiza llevando a cabo el siguiente procedimiento.

- Comenzar a desarrollar la descripción teniendo presente en todo momento la finalidad del puesto dentro de la organización que se está analizando. Tener en cuenta también donde se encuentra el puesto.

- Analizar todas las áreas de la organización y los recursos necesarios para el desarrollo del puesto como ayuda en el análisis. Tener en cuenta si el puesto tiene personal a cargo, material específico para trabajar, etc.
- Describir las actividades que son llevadas a cabo por el puesto analizado, viendo si existen aspectos que faciliten o dificulten la realización de las funciones, teniendo en cuenta el tiempo que necesita para llevarlas a cabo.
- Realizar el organigrama de la empresa analizada.
- Conocer y dar soluciones de los problemas con los que se puede encontrar la persona que desarrolla el puesto. Estos problemas pueden ser técnicos, económicos, humanos y gerenciales.
- Indicar la toma de decisiones que puede llegar a tomar la persona que desarrolle el puesto.
- Dominar el conocimiento de las relaciones que tiene/debe de tener el empleado en su puesto de trabajo.
- Conocer los conocimientos mínimos que la persona que desarrolle el puesto debe de tener.
- Indicar en la descripción las condiciones que va a tener el empleado a la hora de desarrollar el puesto de trabajo, ya sean esfuerzos físicos, riesgos ambientales, etc.

Con este método, todas las empresas podrán conocer de primera mano y de manera exacta el desempeño que deben de tener los empleados y de manera coordinada, esto se verá reflejado en su salario.

Tras la realización del procedimiento se puede llegar a conocer:

- Valor que tiene el puesto en cuanto a lo que realmente aporta a la organización, no el valor numérico o económico.
- Adecuación de los empleados con sus puestos, es decir, si las personas que están realizando X funciones son las que deberían desempeñar o son otras y si son las personas adecuadas.
- Salario del puesto alineado con el desempeño que tiene el empleado. En muchas ocasiones el salario percibido puede estar mal calibrado, por lo que después de la descripción es muy probable que cambie.
- Adecuación del puesto del empleado teniendo presente la estrategia que sigue la empresa para obtener beneficios.

El fin del método Hay es describir puestos para comprobar que los empleados existentes en la empresa son competentes a su puesto y que son capaces de resolver planteamientos o problemas acordes a sus funciones y responsabilidades.

Una parte fundamental de este método es como denominan a los perfiles, de aquí se pueden valorar qué tipo de responsabilidad tiene cada empleado:

- Pensantes: son los empleados que solucionan problemas. Son puestos operativos.
- “Actuantes”: son los empleados donde prima su responsabilidad que la resolución de problemas.
- “Equilibrados”: son los empleados que tienen funciones pensantes y actuantes a partes iguales, por lo que no se les puede definir en un tipo de empleado concreto. Tanto la resolución de problemas como la responsabilidad son factores fundamentales en su puesto de trabajo.

Como resumen final de la descripción de puestos me gustaría resaltar esta información encontrada en la web “extremaduratrabaja”, que desde mi punto de vista engloba perfectamente cuál es la información que se saca de la descripción de puestos.

“Con la descripción detallada del puesto, se debe conseguir la información siguiente:

- "Qué hacen los trabajadores": tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- "Cómo lo hacen": recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- "Para qué lo hacen": objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito”.

ERRORES A EVITAR EN LA DESCRIPCION DE PUESTOS:

A la hora de describir los puestos en una empresa hay que tener en cuenta ciertos factores o errores a evitar, ya que de las descripciones dependen muchas cosas como ya he comentado en el apartado anterior.

- Plantear una función secundaria de un puesto, como una función principal, debido a que a la hora de analizarla, por ejemplo, el empleado ha dedicado más tiempo y factores diversos para realizarla. Esto dará lugar a errores ya que esa función pasara a principal y se invertirá más coste en ella cuando no es así.
- Si tras analizar un puesto de manera incorrecta, a este puesto se le puede otorgar un cargo o un salario el cual no le corresponde pero debido a que se ha analizado mal el puesto se ha categorizado mal.

Categorizar mal un puesto, tanto en el organigrama como a en salario puede dar lugar a que la empresa pierda beneficios

- Si un puesto se describe de manera incorrecta se puede sobrecargar a un empleado, ya que si la empresa entiende que las funciones que realiza un cargo en concreto las podría hacer otra persona y deciden prescindir de ese puesto, se le puede sobrecargar de manera indebida y equivocada. De esta manera el empleado bajara su rendimiento en el trabajo e incluso comenzara a realizarlo mal, debido a que no tendrá tiempo de trabajar de una manera adecuada.

3. SELECCIÓN

Después de abordar el tema de la descripción de puestos, y teniendo presente los problemas que nos presentaron los empleados de XEROX, me gustaría poder profundizar en el área de selección de empleados de un departamento de RRHH.

“Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran”

Kaoru Ishikawa, filósofo japonés

Dentro de las empresas existe un aspecto fundamental y prioritario, sin él la empresa no podría desarrollarse: los empleados. Los empleados deben de ser personas talentosas, con los conocimientos necesarios para el desarrollo del puesto y comprometidas con la entidad.

Por este motivo, los procesos de selección son la columna vertebral de las empresas, ya que el capital humano nunca se puede dejar de lado.

Desde mi breve experiencia laboral en el área de selección, el máster y tras leer diferentes artículos relativos a la selección de personal, puedo decir que es imprescindible que, a la hora de comenzar un proceso exista un vínculo entre la persona que pide ese nuevo empleado y el recruiter de la empresa, de esta manera la “búsqueda” será lo más ajustada al puesto y todo el mundo obtendrá beneficios de esa nueva selección.

Antes de iniciar un proceso de selección hay que identificar o detectar dónde está la necesidad y porque surge la necesidad y verificar con diferentes personas de la empresa hasta qué punto es necesario o no buscar a una persona que cubra esta necesidad.

Es primordial que antes de comenzar un proceso de selección, hay que suponer que el recruiter conoce bien los perfiles que existen en su empresa y no necesita realizar un estudio sobre ellos. Si no fuera así sería aconsejable que se llevara a cabo este estudio,

para que, en las entrevistas, sepa donde enfocar las preguntas más estratégicas para el puesto.

“Para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el “seleccionador” deberá conocer bien la empresa, su cultura, características ambiente, etc...”
(Nebot, M.;García, J. & Schmitz, R., 1999, pág. 15).

Cuando la empresa necesita una nueva persona dentro de un departamento, ya sea por un motivo u otro, la persona encargada debería ponerse en contacto con el recruiter y así tener una primera reunión, donde le cuenten cual es la necesidad que existe, las funciones a realizar y otros datos de interés, como la banda salarial.

Después de dicha reunión, deberá de pasar todo lo acordado a una plantilla o solicitud que tengan en RRHH para los procesos de selección, donde se clarifique todo lo que se pide, para que el recruiter no tenga problemas por si han mal interpretado algo en la reunión anterior. De este modo, la empresa y el recruiter estarán alineados.

En el anexo 1 he confeccionado una plantilla de solicitud de personal. Aunque mi experiencia personal es breve, he podido percibir en estos meses cuales son los puntos claves que todo recruiter necesita para poder llevar a cabo un proceso de selección exitoso. Además la plantilla se puede confeccionar de tal manera que los managers o responsables que la rellenen sientan esa plantilla como suya, ya que debería de aparecer el logo y los colores de la compañía. En este caso aparece en rojo, debido a que es el color de Xerox.

Aspectos que toda plantilla debe de incluir.

- Tipo de contrato: indefinido, a tiempo parcial, de duración determinada, interinidad, etc.
- Definir qué tipo de puesto es: si es de nueva creación, si es un puesto de refuerzo circunstancial o es de nueva creación.
- Banda salarial.
- Competencias que debe de tener la persona elegida para que se adecue lo más posible al puesto.
- Formación: graduado/ master/ FP
- Experiencia en puestos similares

- Otros conocimientos: idiomas, ofimática, etc.
- Personas que han autorizado y autorizan esta posición/ Búsqueda.
- Breve descripción del departamento/división, de esta manera el recruiter podrá hablar con los candidatos desde un mayor conocimiento de cómo es donde trabajaría.

ERRORES DE UNA MALA INTERPRETACIÓN DEL PUESTO REQUERIDO:

- El manager o persona que pida el nuevo empleado tiene que tener claro 100% que necesidad tiene, si no es así y cada vez enfoca la búsqueda en una idea contradictoria a la otra será imposible la selección de la persona idónea.
- El recruiter invertirá tiempo (y dinero) en una búsqueda de la que finalmente nadie se incorporará ya que no es lo requerido por la empresa.
- Perdida en cuanto al tiempo de incorporación de la persona requerida, al no encontrar bien a la primera a esta persona, el proceso de alargar en el tiempo, dando lugar a problemas dentro de la empresa por falta de personal.
- La imagen de RRHH se verá dañada y se verá como inactividad por parte del departamento, cuando en realidad ha sido por falta de comunicación entre la empresa y RRHH.
- Otro gran error debido a la falta de comunicación y a la mala interpretación de funciones, puede llevar a que la selección se realice de manera externa en vez de interna. Esto perjudicará a RRHH ya que no se les dará opción a los empleados que ya forman parte de la empresa.

En un proceso de selección no hay que olvidar que existen dos tipos de reclutamientos, los cuales siempre hay que tener muy presentes de manera equitativa.

- Reclutamiento interno donde el proceso se realiza entre los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promover y motivarlos con otras actividades más complejas y nuevas para ellos.

El reclutamiento interno comprende tres tipos de variantes:

- Ascenso de personal
- Traslado con ascenso de personal
- Sistema de desarrollo con planes de profesionalización de personal

Ventajas que tiene el reclutamiento Interno: al contratar a una persona ajena a la empresa hay que adaptarla a la cultura de ella, por lo que si esta persona ya trabaja con la empresa este proceso no es necesario. Ellos ya tendrán interiorizados la misión, visión, valores y cultura de la empresa.

Desventajas del reclutamiento interno: seleccionar a una persona internamente puede llevar a que existan problemas entre diferentes empleados por el interés del puesto. El candidato interno seleccionado tiene que tener las condiciones exigidas para el puesto, si ninguno de los empleados las cumple se deberá de buscar fuera de la empresa. Además, hay que tener presente que al elevar o cambiar a una persona no se perjudica al puesto anterior.

- Reclutamiento externo, donde, como bien dice la palabra, se buscan los candidatos fuera de la empresa. Pueden ser buscados de diferentes maneras:
 - Redes sociales
 - Buzón en el portal de la empresa
 - Notificaciones en universidades, anuncios publicitarios

Este proceso cada vez es más eficiente y complejo. Ya que se realiza de forma presencial y de forma virtual.

Las ventajas que presenta seleccionar a una persona ajena a la compañía para un puesto son entre otras, dar lugar a dar oportunidades a personas con otro tipo de experiencias e ideas que pueden ser muy beneficiosas para la empresa.

Las desventajas de este tipo de procesos son: alargamiento del proceso, al tener que buscar fuera, esto da lugar a una serie de procesos que son más largos que

incluir a alguien de la casa. El gasto es mucho más alto que la selección interna. Las personas externas tienen ideas y culturas de otras empresas y esto puede perjudicarlo porque se puede no acostumbrar a esta nueva cultura. No seleccionar a una persona interna puede perjudicar la imagen de la empresa y además cierra barreras profesionales para que los empleados crezcan.

Es muy importante poder hacer una mezcla entre los dos tipos de procesos, para muchos procesos el reclutador podría ver a candidatos tanto internos como externos.

Teniendo todos estos factores y errores a evitar al inicio de un proceso de selección en cuenta da lugar a que no tendría por qué haber ningún problema a la hora de incorporar a un nuevo empleado de manera satisfactoria y que encaje al 100% con el puesto.

Tras tener claro el puesto, las funciones y como va a ser el proceso de selección, ya es momento de iniciar la búsqueda.

Como punto de partida, el reclutador deberá de poner la oferta en los lugares precisos, es decir, dependiendo del puesto y del cargo lo hará a través de redes sociales, linkedin, Infojobs, etc o colgando la oferta ciega o mostrando el nombre, o incluso a través de una consultoría.

Según el Blog de jobandtalnet y teniendo presente los perfiles que tiene XEROX, no es lo mismo publicar una oferta de empleo para buscar una persona de mantenimiento, que un ingeniero mecánico.

Para publicar la oferta para el primer caso, existen más lugares donde poder publicar y recibir candidatos de una manera muy rápida y efectiva. Pero en el segundo caso, seguramente que estos portales no sean tan efectivos.

A la hora de que un reclutador publica una oferta debe de tener en cuenta algunas cuestiones:

- Decidir en qué canales lo quiere publicar. En lo primero que tiene que pensar el seleccionador es si lo quiere publicar en redes sociales, páginas de empleo, webs de universidades, ect. Todo dependerá de las características de cada

puesto. Pero siempre debería de publicarse en la web de la empresa, como método de atracción de talento.

- Tipología de candidatos. ¿los candidatos que necesito son estudiantes? ¿En qué webs buscan trabajo los ingenieros? Estos son las preguntas que un recruiter debe de hacerse para ver donde se mueve la persona que estamos buscando.
- Redacción de la oferta dependiendo del tipo de candidato que buscamos. Dependiendo de la redacción que se utilice en la oferta, se atraerá a una tipología de personas u a otras, por lo que tendremos que tener especial cuidado en ello.
- Analizar ofertas similares. Internet, entre otras ventajas, nos permite conocer cómo está el mercado, que perfiles se están buscando y de qué manera se están buscando. Es muy importante que las empresas estén a la última en materia de búsqueda de candidatos.

Todo esto hay que tenerlo en cuenta, si no es así, el proceso no podrá realizarse de manera satisfactoria y no se seleccionara a la persona idónea. Pero no solo basta con publicar la oferta en internet, también hay que tener en cuenta otros aspectos igual de importantes que los anteriores. Hay que saber posicionar bien la oferta para que el buzón se llene de cv validos por lo que hay que tener en cuenta los siguientes requisitos.

- El lenguaje. Las palabras escogidas para la oferta tienen que tener palabras que “engatusen” al candidato, que hagan que la oferta destaque por encima de otras y que le haga aplicar sin dudarlo. La calidad de la oferta está ligado a la calidad de lo descrito en la oferta.
- Entre todas las ofertas que se publican en España al día, es complicado dar cierta visibilidad al puesto que buscamos.

Según el blog de JobAndTalent: *“El 80% de todos los empleos disponibles no se llegan a conocer nunca porque muchas empresas optan por recomendaciones de sus empleos o por el boca a boca en su entorno. Las empresas no serán capaces de encontrar al candidato ideal para su oferta de empleo si no muestran a los postulantes a un puesto de trabajo la existencia del mismo”*

- Una herramienta olvidada en las empresas es la propia página web de la misma. Es un canal súper importante que poco a poco se está retomando de nuevo. Toda empresa debe de tener un apartado en la web de “¿Quieres trabajar con nosotros?”
- No olvidar el Networking como alternativa a la búsqueda de nuevos empleados.

Con la definición del perfil que buscamos y la oferta publicada, el recruiter ya puede comenzar el proceso de selección. Toda selección tiene que tener las siguientes etapas desde el punto de vista del seleccionador:

- Preparación de la entrevista. Un gran error muy común es no llevar la entrevista preparada. Hay que conocer bien el puesto que se quiere ocupar, el perfil de la persona que vamos a entrevistar y las preguntas mínimas que hay que hacer cuando se busca ese tipo de perfil. Siguiendo con el ejemplo anterior no se pueden hacer las mismas preguntas para el personal de mantenimiento que para el ingeniero mecánico. Todo esto tiene que estar preparado antes de la entrevista, si esto no es así no se le podrá sacar todo el “jugo” a la persona que opta a la vacante, y esto dará lugar a una mala selección por parte del recruiter.
- La entrevista. Momento crítico del proceso, en la entrevista es donde tanto el seleccionador como la persona que están siendo seleccionadas tienen que poner todo de ellos para que el proceso siga hacia delante. Pero para que esto salga de la manera deseada hay que seguir unas etapas. Las etapas dependen

de cada seleccionador, pero desde mi experiencia, estos son los mínimos que hay que cubrir.

- Es el momento de lanzar preguntas donde le das confianza y tranquilidad al candidato. Preguntas como háblame de ti, porque estudiaste esta carrera, etc.

- Después de estas preguntas de romper el hielo pero donde ya se ha sacado información, llega el momento en el que el seleccionador debe de hacer preguntas para conocer las habilidades y experiencias del candidato, con el fin de conocer si es la persona idónea para el puesto. Preguntas como ¿Por qué dejaste tu trabajo anterior?

En esta segunda etapa también es el momento de hacer que el candidato se enfrente a casos reales, para ver cómo reacciona y sobre todo como los solucionaría. Otra manera de conocer cómo reacciona a los problemas es preguntándole ejemplos de problemas que ha tenido en experiencias pasadas.

- Por último, presentarle la empresa y el puesto para el que ha sido llamado. Con las funciones sobre la mesa se le pueden hacer preguntas del tipo: ¿Que podrías aportar?

Un error muy común es presentar el puesto y las funciones al candidato desde el inicio de la entrevista. Si se le dan las claves de la entrevista desde el principio, el candidato puede decir lo que el seleccionador quiere escuchar, es decir, si una de las funciones principales es el uso de SAP y se dice desde un primer momento, la persona entrevistada puede hacer hincapié en ello, pero si no se le dice puede que desde un primer momento el entrevistado pueda decir que no tiene buena experiencia con esta herramienta.

- Selección del candidato. Para poder tener una visión amplia de los candidatos es recomendable como mínimo tener tres candidatos finales. Para muchos puestos con una entrevista personal es suficiente, pero si es un puesto más alto

será necesario realizar como mínimo dos entrevistas y además que en una de ella también este presente el manager o el jefe del área que vaya a tener la persona seleccionada.

Cada profesional de selección puede tener su técnica a la hora de realizar entrevistas, pero estas partes que señalo son claves.

En resumen, realizar un exitoso proceso de selección de personal es fundamental para la empresa, por lo que ni el seleccionador ni la empresa deben de escatimar en recursos (tiempo, coste, etc.), ya que lo más importante es encontrar la persona idónea al cargo. La selección tiene que estar considerada como una de las inversiones más importantes en una empresa, ya que de esta inversión se pueden obtener grandes beneficios.

El reclutamiento no es una actividad pasiva de quedarse esperando los candidatos en la empresa, sino una actividad muy activa de atraer y despertar el interés de posibles candidatos a nuestras vagas. Sólo podemos realizar una buena selección, caso tengamos buenos candidatos. El éxito de la selección es traducido por el éxito del reclutamiento. Lodi (1987. p. 97).

Para finalizar, recalcar que el aprovechamiento de talentos internos como externos es una gran fuente de captación, atracción y retención de talentos, que da lugar a un gran equipo dentro de la empresa.

Un gran equipo cualificado y motivado es una clave de éxito para cualquier empresa. Es fundamental saber elegir de manera adecuada y correcta a las personas que queremos que formen parte de nuestra empresa.

ERRORES EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH DURANTE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.

- Externalizar todos los procesos de selección. Aunque existan grandes empresas para el reclutamiento de personal para las empresas, es muy importante que, por lo menos, algún proceso lo haga el propio departamento, aunque como mínimo sea la entrevista personal. No hay nadie mejor para explicar cómo es la empresa que alguien que trabaja en ella, aunque lo conozca muy bien la persona que desde fuera está intentando cubrir el puesto.
- Aunque en la actualidad muchas empresas estén depositando las entrevistas personales en los managers, en mi opinión, es muy importante que alguien de recursos humanos este en esa entrevista. En la entrevista final, donde solo quedan ya 2-3 candidatos, quizás ya no es tan importante, pero en el primer contacto si, sobre todo para conocer a la persona y por si la persona tiene algún tipo de duda sobre la posición o sobre el contrato por ejemplo.
- Que un departamento de Recursos Humanos tenga una gran cantidad de procesos de selección abiertos. Por un lado, es un gran síntoma de que la empresa marcha bien, pero por otro lado da lugar a que los responsables de selección no puedan dedicarle tiempo a cada posición como deberían hacerlo. Esto da lugar a que la calidad de las personas que optan al puesto sea inferior al que realmente se requiere.

Hay que tener siempre personal de selección contratado coherente al nivel de ofertas que el departamento recibe.

4. CRITICA

Tras realizar el proyecto de consultoría en XEROX y tras realizar el trabajo grupal he podido apreciar ciertos fallos en el grupo y que nos han hecho no poder sacar el máximo jugo al proyecto.

En primer lugar me gustaría analizar el trabajo de consultoría y después el trabajo en grupo desarrollado.

A la hora de tratar con la empresa comenzamos tanto nosotros como el equipo de XEROX muy fuertes y con muchas ganas, ya que el trabajo realizado nos lo pidió expresamente la Directora de Recursos Humanos de XEROX, pues veía una buena oportunidad tanto para ellos como para nosotros con la realización de este proyecto.

A la hora de las reuniones, por nuestra parte, tendríamos que haber sacado más provecho de tener a las personas que forman el departamento allí. Ellas nos contaron todo sobre lo que realizaban, pero no la forma, y en mi opinión, si hubiéramos sabido como realizaban el proceso de selección, como habían o tenían descritos los puestos de trabajo, podríamos haber analizado de otra manera como perciben los empleados el departamento, ya que si los empleados nos comentan que el departamento se desvincula de los procesos de selección, pero no sabemos cómo los hace no podremos ver donde realmente está el problema, ya que quizás es solo una mala comunicación entre ambas partes.

Otro problema que desde mi punto de vista ha sido importante y nos ha quitado tiempo de analizar que realmente nos importaba, es la cantidad de reuniones que hemos tenido con el equipo de XEROX. Por una parte ha sido muy positivo, porque hemos conocido las cosas que hacen, e incluso hemos podido reunirnos con empleados de otros departamentos. Pero creo que en muchas de las reuniones nos íbamos con la misma información que con la que llegábamos, por que mucha de esa información no nos era relevante para el desarrollo del trabajo, e incluso en muchas de las reuniones recibíamos información repetida.

Por último, y tratando el tema de las reuniones con la empresa, todo el equipo hemos pensado que en las últimas semanas la empresa se ha desentendido totalmente del

proyecto, por lo que finalizar el trabajo ha sido costoso ya que no contábamos con su apoyo y colaboración.

Si hubiéramos tenido más información al final del proyecto, quizás, las áreas de mejora hubieran sido más amplias y se podrían haber llevado a cabo. Ya que es una pena que después de tanto esfuerzo por las dos partes las mejoras que hemos pensado no se vayan a plantear en la empresa, o por lo menos no tenemos el conocimiento de que lo vayan a realizar, cuando el objeto principal del trabajo en un inicio era ver qué errores había y buscar áreas de mejora.

Después el punto de vista del desarrollo del trabajo, en mi opinión, al recibir tanta información, valiosa o no valiosa, hemos perdido información por el camino, por lo que cuando nos hemos puesto a redactar el trabajo no teníamos la información que realmente necesitábamos.

Otro error del equipo ha sido el ir X miembros del equipo a cada reunión, nunca hemos ido los 5 a las reuniones salvo a las iniciales donde nos conocimos el equipo de XEROX y nosotros. Esto era problemático a la hora de pasar la información a las personas que faltaban, ya que es más fácil apreciar toda la información cinco personas que solo tres. Por lo que, al ir medio equipo, luego hemos tenido que quedar todo el equipo fuera de XEROX para transmitir la información de la reunión.

Esto creo que también nos ha dificultado a la hora de redactar el trabajo, ya que cada uno tenía una información, aunque hubiéramos transmitido la misma información a los demás.

Para finalizar, recalcar que aun habiendo tenido problemas para la realización del trabajo y con la información que hemos tenido creo que, aunque tiene cosas mejorables, está bastante bien realizado el proyecto como consultores.

5. BIBLIOGRAFÍA

Ansorena, A. d. (n.d.). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Piados Empresa.

Breakwell, G. (n.d.). *Cómo realizar entrevistas con éxito*. Gestión 2000.

Claves de la gestión de personas en las empresas de éxito sostenido. (2008). Hay Group. .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.

Fernandez, J. *Apuntes MURH ICADE Business School*.

Hipólito, I. (2014, marzo 6). *gestiopolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-de-personal-en-las-organizaciones/>

La entrevista de selección: manual para el entrevistador y para el entrevistado. (n.d.). CIE Dossat Management.

Levy-Leboyer. (n.d.). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.

Lodi, J.B. (1987). *Reclutamiento de Personal*. Pionerira.

Nebot, M; García J; Schmitz, R. (1999). *La selección de personal*. Fundación Confemental.

Olleros, M. (n.d.). *El proceso de captación y selección de personal* . Gestión 2000.

Santos, M. F. (n.d.). *Valoración de Puestos de Trabajo*. Editorial Deusto.

6. **WEBGRAFÍA**

<http://blog.talentclue.com/como-elegir-donde-publicar-tus-ofertas-de-empleo>

<http://blog.jobandtalent.com/como-publicar-una-oferta-de-trabajo/>

<http://admindeempresas.blogspot.com.es/2008/06/mtodos-de-descripcin-y-analisis-de.html>

<http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6093>

<http://extremaduratrabaja.gobex.es/empresas/proceso-de-seleccion/definicion-del-puesto>

