

LO ESTRATEGICO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Hugo Urdaneta Fonseca

Hoy a nivel mundial debido a la volatilidad del talento humano, uno de los procesos más estratégicos, por no decir el más estratégico, es el referido al Empleo, que se compone de las fases de Captación, Reclutamiento y Selección del Talento.

Las organizaciones cada día se concientizan más que no es posible alcanzar niveles de excelencia, si no se cuenta con el mejor talento, es cual no es abundante, ya que el mismo no tiene límites para moverse entre empresas, regiones y hasta países y continentes.

Antes cuando abundaba el talento, los mercados eran estables y la competencia no era tan feroz, el reto era contratar a tiempo. Hoy en día captar y atraer el talento ya es un reto y luego reclutarlo y por último seleccionarlo es más complejo aún. Pero la cosa no queda allí, los nuevos requerimientos son asegurarse que la persona captada, reclutada y seleccionada sea exitosa en el o los cargos y responsabilidades en los que se va a desempeñar en su paso por la organización.

Me comentaba el gerente de operaciones de una empresa grande procesadora de papel, que el departamento de Recursos Humanos le proveía a tiempo el personal técnico y

operacional que requería, pero un alto porcentaje, debían ser despedidos o negociados, ya que terminaban no cumpliendo los requerimientos de la posición y de la organización, lo que afecta de manera directa en la producción y los costos.

Dados los retos que tienen las empresas en estos tiempos, Recursos Humanos no debe contentarse solo con enviarles candidatos a los clientes internos, sino que debe garantizar que los mismos sean candidatos exitosos.

EL METODO TRADICIONAL ES COSTOSO, LENTO Y POCO PRODUCTIVO

El método tradicional de Empleo consiste en general en colocar la vacante en un portal, buscador, prensa etcétera, luego hacer una preselección en base al currículo, luego llamar a los candidatos, realizar unas entrevistas de selección, seleccionarlo, hacerle una oferta de empleo, chequeo de referencias, exámenes médicos e ingreso. Son muchos pasos, es costoso, se deben involucrar varias personas, y para seleccionar un candidato, se deben entrevistar un mínimo de 5 personas.

Los nuevos y modernos procesos de selección se apalancan en las redes sociales, la web, el análisis de datos (big data) y los sistemas y programas computarizados inteligentes.

Un candidato llena un cuestionario, o redacta una historia en un terminal de computadora, o desde la comodidad de su casa, la información es procesada por un programa inteligente

que la procesa y analiza, y establece un ranking de candidatos, que pueden ser miles, es decir que la preselección es hecha de manera automatizada, luego Recursos Humanos llama al candidato preseleccionado número uno, y sobre ese realiza el proceso de selección, si falla acude al número dos, pero el proceso se reduce mucho en términos de tiempo y costo.

Aquí lo clave es hacer un “Modelaje de Talentos” que consiste en determi-

nar con los empleados exitosos los conocimientos, habilidades y competencias que correlacionan con el éxito.

UN EJEMPLO DE EMPLEO DE VENDEDORES

En un artículo escrito por Josh Bersin el 17 de febrero de 2013, en la revista FORBES, cuyo título es “Big Data in Human Resources: Talent Analytics (People Analytics) Comes of Age”, ilustra un ejemplo de selección de vendedores en una empresa



de servicios financieros, que operaba bajo la creencia para el proceso de empleo que la clave era candidatos con altas notas académicas, venir de instituciones educativas de prestigio, en resumen los elementos académicos eran fundamentales para el empleo.

Los resultados que se obtenían del proceso de empleo no eran los mejores, por esta razón se dedicaron a realizar un análisis estadístico de la productividad y rotación de los vendedores actuales, y correlacionaron una serie de factores.

Los factores que no correlacionaban (no eran predictores de éxito) fueron:

Carrera universitaria

Universidad a la que asistió

Promedio de Notas

Calidad de las referencias laborales

Los factores que si correlacionaban (predictores de éxito) fueron:

Un uso correcto de la gramática (análisis del currículo y de otros documentos)

Haber completado su educación, desde el principio al fin (no abandonar lo que inicia)

Experiencia exitosa en la venta de productos de alto valor (vehículos, vivienda etc)

Éxito demostrado en trabajos previos

Habilidad para trabajar en ambientes no estructurados (sin instrucciones claras)

Después de 6 meses de implementar estos cambios en el proceso de selección, los ingresos mejoraron en 4 millones de dólares, sólo con eso todo el departamento de RRHH se pagó y genero un beneficio (valor agregado).

EL EXPEDIENTE Y LOS TEST LA EXPERIENCIA DE GOOGLE

Laszlo Bock, VP de RRHH de Google, explicó los cambios en el proceso de selección de la empresa, y como Google nos ha acostumbrado, representan un sacudón a lo que tradicionalmente se hace.

- El expediente académico y la puntuación de los candidatos en los test son inútiles como criterio de contratación, porque no predicen nada.

- El ser profesional no garantiza el éxito, por eso en Google el

número de trabajadores sin título universitario está creciendo.

- Necesitamos gente que les guste averiguar, indagar, algo que no se entrena en la universidad.

- El instinto de los empleadores no suele funcionar.

- Es mejor valorar a los candidatos en función de su comportamiento objetivo a la hora de contestar determinadas preguntas.

- Lo que funciona son las entrevistas conductuales estructuradas, con criterios establecidos de antemano, sin dejar que el entrevistador saque su propia conclusión.

- Las preguntas que funcionan permiten valorar la manera en que el candidato ha resuelto determinados problemas en el pasado. ¿Dame un ejemplo de una ocasión en la que hayas tenido que resolver un problema analítico difícil? permite evaluar a qué tipo de situaciones se ha enfrentado, y cómo lo hizo, y qué considera "difícil".

- Evaluar las habilidades de liderazgo es casi imposible en una entrevista.

- Es necesario establecer evaluaciones internas para que sean los subordinados los que valoren las habilidades de los



jefes.

No hay ninguna duda que en los procesos de empleo hay una enorme oportunidad de mejora y de posicionamiento estratégico, las herramientas y el conocimiento existe ¡adelante!

Julio 02 de agosto 2016.

HUGO URDANETA FONSECA

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

www.huconsulting.net @huconsulting