



Universidad de Chile.
Facultad de Cs. Sociales.
Carrera de Psicología.

DISEÑO DE UNA METODOLOGIA PARA PROCESOS INTEGRALES DE SELECCIÓN EN UNA CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS.

Memoria Práctica para optar al título de Psicólogo.

Autor: María Ernestina Pereira.

Profesor Patrocinante: Rogelio Díaz.

Profesional Colaborador: Gloria Zavala

DISEÑO DE UNA METODOLOGIA PARA LOS PROCESOS INTEGRALES DE SELECCION EN UNA CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS.

RESUMEN

Las personas, son parte esencial de la organización, ya que poseen diversos recursos, capacidades y potencialidades a desarrollar, las que disponen al servicio de ésta permitiéndole alcanzar sus metas. Por otra parte, la organización selecciona al personal idóneo que pertenecerá a ella y ocupará los distintos puestos de trabajo mediante procesos de reclutamiento y selección que se han ido desarrollando y perfeccionando con el tiempo. Dichos procesos, son parte del subsistema de dotación, el cual sirve de input para los otros subsistemas de recursos humanos, estableciendo relaciones interdependientes que afectarán en la gestión eficiente de los recursos humanos en la empresa. A su vez, los procesos de reclutamiento y selección, pueden ser realizados mediante terceros, específicamente por consultoras de recursos humanos especializadas en éste ámbito.

En base a la experiencia de práctica profesional en una consultora de recursos humanos, se ha estructurado una metodología para realizar los procesos integrales de selección que esta ofrece como servicio, con el objetivo de mejorar la ejecución de éstos. Para ello, se realiza un diagnóstico de la situación de procesos integrales y una propuesta de mejora, concluyendo con algunas consideraciones a tener en cuenta cuando el proceso de selección de personal es realizado por un outsourcer; donde la capacidad de gestión de la consultora y la relación con la empresa-cliente, son elementos claves para la realización de un adecuado proceso y obtención de buenos resultados.

Palabras claves: Recursos Humanos, Dotación, Reclutamiento y Selección, Outsourcing de recursos humanos, Consultora de recursos humanos, Proceso integral de selección.

INDICE

INTRODUCCION	1-3
Metodología.....	3
Relevancia.....	4
Proyecciones.....	4
Limitaciones.....	4
OBJETIVOS	6
Generales.....	6
Específicos.....	6
DESARROLLO	7-55
PARTE I	
I.- PERSONAS-RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	7-8
II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	8-15
III. LOS PROCESOS INTERDEPENDIENTES DEL SUBSISTEMA DE DOTACION.....	15-28
Planeación	16-19
Reclutamiento	19-20
Selección	20-28
IV.- OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: consideraciones respecto al outsourcing de procesos de selección de personal.....	29-33

INTRODUCCION

El presente trabajo, es una memoria basada en la experiencia de práctica profesional en el área de psicología organizacional, realizada en una consultora de recursos humanos, específicamente, en el área de selección de personas.

La psicología organizacional, trata del estudio de las personas y las organizaciones y la relación que se establece entre ambas. Las personas integran organizaciones para lograr ciertos objetivos personales, a la vez que la organización tiene sus propias metas que trascienden los de las personas individuales (Chiavenato, 2001). Conciliar ambos objetivos es una de las misiones de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos, implica una serie de técnicas y conceptos de distintos campos del conocimiento (psicología, ingeniería, derecho laboral, etc.), necesarios para llevar a cabo la gestión de las personas (Dessler, 1996).

En la actualidad, los diversos cambios del entorno empresarial, como la globalización y competencia internacional, el desarrollo en ciencias y tecnologías de procesamiento y transmisión de la información, el cambio de expectativas, valores y conducta de la población, han llevado al **cuestionamiento del rol de recursos humanos y su aporte a la organización**. Es así, como el área de recursos humanos ha debido asumir un rol estratégico, donde las políticas, objetivos y planificación de recursos humanos, han de estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización (Ulrich, 1998). Ello implica cambiar desde un enfoque operativo, caracterizado por resolver problemas del día a día como proveedor de servicios, a centrarse en los asuntos más estratégicos de la gestión de recursos humanos.

Es por ello, que muchas empresas deciden la externalización y/o outsourcing de algunas funciones de recursos humanos mediante empresas especializadas, como son las consultoras de recursos humanos. Estas son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en el área de recursos humanos y desarrollo organizacional. Uno de los procesos de recursos humanos mayormente realizados por consultoras es el de reclutamiento y selección de personal.

La consultora de recursos humanos en la que se realizó la práctica profesional (Consultora

A), ofrece el servicio denominado de *Proceso Integral de Selección*, que implica realizar la mayor parte del proceso de dotación para un cargo, el cual incluye: definición del perfil del cargo, reclutamiento, selección de antecedentes, elaboración de informe, verificación de antecedentes comerciales y laborales, y presentación de candidatos finales al área solicitante de una empresa.

Sin embargo, no hay una metodología definida o estructurada para dicha selección de personas, ya sea para 1, 4, 9 ó más cargos, lo cual en la práctica trae diversas dificultades como por ejemplo: agotamiento de la fuente de reclutamiento, poca claridad acerca del perfil definido por el cliente, falta de definición de la duración del proceso ya que no hay un cronograma de trabajo, etc.

Es así, como la presente memoria de práctica pretende estructurar los pasos que debe incluir un proceso integral de selección en una consultora de recursos humanos, como modo de mejorar la gestión de estos procesos.

La pregunta que guía este trabajo es: **¿Cuáles son las consideraciones y pasos que debe tener un proceso integral de selección realizado por consultoras de recursos humanos?**

El desarrollo de la presente memoria se divide en dos partes. La **parte I** trata de los antecedentes teóricos acerca de los procesos de reclutamiento y selección tradicional al interior de las organizaciones.

Se inicia con una breve contextualización de las personas en las organizaciones y su aporte en ellas mediante sus recursos, capacidades y potencialidades. Luego, se describe el rol y procesos de la administración de recursos humanos desde una perspectiva sistémica, y los nuevos desafíos que debe enfrentar en la actualidad debido a los cambios en el medio empresarial y en el mercado de recursos humanos. Posteriormente, se describe y reflexiona sobre el subsistema de dotación, el cual ha de estar alineado con los otros subsistemas del área de recursos humanos, y que incluye los pasos generales e interdependientes de la descripción del perfil, reclutamiento y selección.

La parte II, se basa en la experiencia práctica de realización de procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos, durante el período de práctica profesional de

la autora.

Se inicia con un breve contextualización de la empresa consultora y el área de selección de personal. Posteriormente, se analiza y diagnostica la situación de ejecución de los procesos integrales de selección, describiendo las principales dificultades, para luego definir una propuesta de mejoramiento en el procedimiento.

Metodología

El presente trabajo se basa en la observación y realización de procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos, y en el análisis de antecedentes teóricos acerca de este tema, de modo hacer un levantamiento de los pasos que debe incluir una metodología de selección para procesos integrales.

Para el levantamiento de dicha metodología, se utilizaron primordialmente los datos recopilados por la investigadora mediante la realización misma de procesos integrales durante la práctica profesional, tales como el detalle de la cantidad de candidatos participantes en un proceso de selección, los grupos y entrevistas individuales que se tuvieron que realizar para concluir un proceso. Las observaciones fueron sistematizadas en una planilla excel de registro. (Ver Anexo B).

Además, se realizaron tres entrevistas estructuradas a los miembros del área de selección, constituida por la jefatura y dos psicólogos free-lance con y sin experiencia en la realización de estos procesos. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido intercaso, de modo de encontrar puntos en común en las respuestas de los entrevistados, y levantar ciertas categorías acerca de la visión que tienen de los procesos integrales de selección, las dificultades y mejoras que propondrían.

En cuanto a su **relevancia**, esta memoria pretende reflexionar sobre los procesos de selección tradicional, los pasos generales de éste, y las consideraciones a tener en cuenta cuando dicho proceso es realizado por consultoras de recursos humanos, ya que en la literatura sobre selección de personal es escasa la información en éste último aspecto.

En términos teóricos, implica un aporte en cuanto a la sistematización de conocimiento respecto de los procedimientos de selección realizados por consultoras, ya que en la mayoría

de la literatura acerca de los procesos de reclutamiento y selección, este tema es tratado de manera general. Es así, como la presente memoria puede servir a profesionales encargados del reclutamiento y selección desde consultoras, para el cuestionamiento y mejoramiento de los procesos que realizan.

En términos prácticos, la presente memoria puede aportar al mejoramiento de la ejecución de los procesos integrales de selección realizados en la consultora A, mediante la sistematización de la información sobre dichos procesos y sugerencias de mejores prácticas. A su vez, ésta metodología puede ir modificándose con el tiempo, la experiencia y dedicación por perfeccionar los procedimientos de reclutamiento y selección.

En cuanto a su **proyección** se visualiza la realización de estudios en mayor profundidad acerca de las características que tienen los procesos de selección realizados por consultoras, sus ventajas y desventajas para distintos tipos de organizaciones, y las consideraciones a tener cuenta para realizarlos de manera eficiente.

Respecto de las **limitaciones** de este estudio, cabe destacar que la información recopilada se refiere a la realidad de una consultora de recursos humanos por lo cual las conclusiones y metodología no son generalizables a la realidad de otras consultoras.

También, en el levantamiento de datos empíricos fue escasa la información que se pudo recopilar, ya que no había una historia o registro de los procesos de selección integral, como para comparar entre una metodología anterior y la nueva que se propone. Además, debido a que los profesionales del área de selección que han realizado procesos de selección integral son rotativos y no mantienen contacto con la empresa, se pudieron realizar sólo tres entrevistas: al jefe del área, y dos psicólogos que se desempeñaban actualmente en la empresa, donde uno de ellos tenía poca experiencia en la realización de procesos integrales, y el otro ninguna.

OBJETIVOS GENERALES

1. Recopilar y analizar información acerca de los procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos, de modo de estructurar y definir los pasos de una metodología de selección para dichos procesos, con la finalidad de mejorar en la ejecución de éstos.

2.- Reflexionar sobre las características del **proceso de selección tradicional**, y las consideraciones a tener en cuenta cuando dicho proceso se realiza mediante consultoras de recursos humanos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Contextualizar el ámbito de recursos humanos en las organizaciones, es decir, el valor y administración de las personas desde la perspectiva de los recursos y capacidades de la organización.

- Describir desde una perspectiva sistémica el subsistema de dotación y los procesos interrelacionados que incluye.

- Describir y reflexionar acerca de los pasos del proceso de dotación tradicional y sus objetivos.

- Aclarar los conceptos de outsourcing, externalización y subcontratación aplicados a la selección de personal, y describir los aspectos claves a considerar en el outsourcing de selección de personal.

- Describir el funcionamiento del área de selección de una consultora de recursos humanos y diagnosticar la situación de los procesos integrales de selección que ésta realiza.

- Realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos integrales de selección en la consultora A.

DESARROLLO

PRIMERA PARTE

I.- PERSONAS-RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales. Como dice Chiavenato “las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto” (Chiavenato, 2001, Pág. 2)

En el ámbito organizacional, se concibe a las personas como recursos humanos. Según Claves (1996) las personas tienen recursos, es decir “condiciones que las personas poseen y están en disposición de utilizar como participantes de la empresa” (Pág. 55). A su vez, Chiavenato (2001) describe que las personas son los únicos recursos vivos y dinámicos de la organización, y que pueden decidir sobre el manejo de todos los demás (financieros, mercadológicos, materiales) (Chiavenato, 2001).

Esta concepción de la persona como recurso, puede presentar ciertas objeciones desde un punto de vista humanista, donde se considera al ser humano de manera integral (cuerpo, emociones y mente) y no sólo sus competencias o habilidades para rendir y ser eficiente en una organización. Por otra parte, reconoce los recursos y potencialidades de las personas, las cuales pueden ser desarrolladas. Como dice Chiavenato (2001) “Las personas son seres proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas” (pág 5).

A su vez, no considera que la persona disponga voluntariamente de sus capacidades y motivación para desempeñarse en su trabajo, colaborar y comprometerse con los objetivos de una organización.

Sin embargo, dicha concepción implica un avance en la consideración de las personas al interior de la organización; desde la era de la industrialización clásica en donde se le consideraba mera “mano de obra”, a valorarlo como un ser pensante y creativo capaz de aportar con sus recursos al logro de los objetivos de la organización.

Es así, como complementarí­a la concepci3n anterior de las personas en el 3mbito organizacional, las siguientes característ­icas (Gonz3lez, 2000):

- a) Las personas son seres complejos, diversos y variables. La disposici3n de sus recursos al servicio de un objetivo implica una acci3n libre y voluntaria. No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organizaci3n va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros.
- b) Los recursos humanos son escasos, es decir, no todas las personas poseen las mismas capacidades, conocimientos y experiencias, dada su historia personal y profesional.
- c) Los conocimientos, experiencias y habilidades de las personas son intangibles, parte del patrimonio personal y no pueden ser propiedad de la organizaci3n.

Dichas característ­icas deberían considerarse en las polít­icas y pr3cticas de la administraci3n de recursos humanos.

II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Según Claves, E (1996) dos tendencias han asegurado la regulaci3n de las pr3cticas y conceptos ligados a la funci3n de recursos humanos: la orientaci3n “dura”, y “blanda”. La orientaci3n “dura” tiene como énfasis los resultados, el incremento en la productividad, disminuci3n de los costes, etc. La orientaci3n “blanda” por su parte, enfatiza la colaboraci3n, compromiso y participaci3n de los empleados en las decisiones de la empresa. El énfasis en una u otra de estas orientaciones dar3 a la administraci3n de recursos humanos un estilo particular.

El concepto de administraci3n, implica planificar, organizar, dirigir y controlar (Dessler, 1996). Para ello, los procesos b3sicos de administraci3n de recursos humanos son (Chiavenato, 2001):

1. Dotaci3n.
2. Aplicaci3n.
3. Desarrollo.
4. Mantenimiento.
5. Seguimiento y control.

Estos procesos y las polít­icas de recursos humanos se relacionan con la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, evaluarlas y recompensarlas.

Desde la perspectiva sistémica, estos cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor, constituyendo en su conjunto un proceso global y dinámico (Chiavenato, 2001).

Un sistema es un “conjunto de elementos, que guardan estrechas relaciones entre sí, que lo mantienen directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue algún tipo de objetivo” (Arnold, 1991, Pág. 3). Es así, como estos cinco procesos estarían estrechamente interrelacionados. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influirá en los otros, lo cual generará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema (Chiavenato, 2001)

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son (Apuntes Dotación, 2006):

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar la eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles.

Según Chiavenato (2001), la administración de recursos humanos tiene un carácter múltiple, es decir, es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería, medicina, etc. Además, es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología empleada por la organización, políticas y directrices vigentes, calidad y cantidad de los recursos humanos.

En cuanto a la responsabilidad de administrar los recursos humanos, Dessler (1996) explica que “es una parte de las funciones de todo gerente, y una función separada de staff, por medio de la cual el director de recursos humanos apoya a todos los gerentes en formas importantes” (Pág. 4) Es decir, es una función de línea y de staff. Es una función de línea, ya que las personas son recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización. No pertenecen sólo al área de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes (Dessler, 1996).

Es una función de staff, ya que la administración de recursos humanos es un medio para lograr los objetivos organizacionales y no un fin en sí mismo. Es así, como ha de cumplir un papel de asesoría y servicio especializado (Dessler, 1996).

A su vez, cabe decir que “la evolución de la función de recursos humanos es histórica, en el sentido de que la misma está estrechamente entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos positivos” (Claves, 1996, pág. 23).

Es así, como durante la revolución industrial, debido a la complejidad de las tareas organizacionales y sindicalización de los trabajadores, se hace necesario al interior de las organizaciones, el surgimiento de un área y/o encargados de las relaciones laborales con los trabajadores. Se configura así, el departamento de relaciones industriales que hace de mediador y moderador del conflicto empresarial generado entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas (Chiavenato, 2001). Otro nombre que recibe esta área en dicho período es departamento de bienestar, cuyas funciones eran velar por las necesidades de los trabajadores, tales como vivienda, asistencia médica, educación, etc. (Claves, 1996).

Posteriormente, entre las décadas de los cincuenta y ochenta, hay una mayor profesionalización de la función, mejoramiento de las técnicas de administración de personal, en cuanto a la valoración de puestos de trabajo y sistemas de medición del rendimiento, además de la preocupación por la motivación y participación de los trabajadores (Claves, 1996). Se estructura con mayor autonomía el departamento de recursos humanos, el cual implica una serie de prácticas y procesos para administrar de manera eficiente este recurso.

Se puede apreciar entonces, como la función de recursos humanos ha tenido el complejo rol de mediador o conciliador entre los objetivos de los trabajadores y los de la organización, y una mayor profesionalización y adjudicación de responsabilidades.

En la actualidad, el departamento de recursos humanos y sus funciones están siendo cuestionados, de modo de responder de manera más efectiva a las demandas de la organización; Ello, debido a los cambios y desafíos que el ambiente externo exige a las organizaciones.

El ambiente de negocios actual, se caracteriza por la globalización y competencia internacional. Cambios en las expectativas, valores y conductas de la población, por ende, de los clientes. Constante desarrollo de las ciencias y tecnologías de la información, lo cual llevan a una mayor automatización de los procesos productivos, y la necesidad de especialización en dichas tecnologías. También surge una focalización en la dimensión ética de los negocios por parte del gobierno y el público (Apuntes dotación, 2006). Ello ha conducido por parte de las organizaciones a nuevas prácticas de negocio, como el outsourcing, reingeniería, entre otros, y la generación de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas como modo de responder a los cambios del medio ambiente (Apuntes dotación, 2006).

En este sentido, el área de recursos humanos ha debido asumir un rol más estratégico, es decir, su integración con la estrategia organizacional. Lo cual implica según Martell y Carrol (1995) cuatro requisitos: una orientación hacia el largo plazo, mayor interrelación entre la dirección de recursos humanos y la planificación estratégica, de modo que apoye tanto la formulación como implementación de ésta; mayor preocupación por vincular dirección de recursos humanos con resultados de la organización, y por ultimo, gran participación de los directivos de línea en las decisiones del ámbito de recursos humanos (en Sastre, 2003).

Sin embargo, de acuerdo con Ulrich (1998) el rol estratégico es uno de los roles que recursos humanos ha de cumplir, pues también su función implica los roles de administración de la infraestructura de la firma, de la contribución de los empleados y de la transformación y el cambio. Por lo cual, dependerá de la situación de cada organización el énfasis en algunos de estos roles, sin descuidar los demás, ya que todos aportan al desarrollo de las personas y la organización.

Ante los nuevos desafíos externos que han de enfrentar las organizaciones, Sastre (2003) postula que son las capacidades y recursos de la empresa, las que permiten palear las amenazas y aprovechar las oportunidades del medio. Pues, como dice Aeker (2000) “los activos y habilidades del negocio son la base de la competencia y proporcionan una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo” (en Sastre, 2003, Pág. 4).

Esta postura se basa en la teoría de los recursos y capacidades que Penrose apuntaba ya en 1959, entendiendo que los límites del crecimiento de la empresa no se encuentran en el

mercado, sino en el interior de la organización, según su potencial para desarrollar recursos y capacidades.

En este sentido, las personas poseen el potencial y son uno de los recursos internos esenciales de la organización para responder y adaptarse a los cambios del ambiente con maniobrabilidad, además de aportar con sus recursos creativos y de innovación, generando así características diferenciadoras y por ende, ventajas competitivas en el mercado.

Es así, como una de las prioridades de la administración de recursos humanos, es generar un estilo de dirección que permita el desarrollo de las potencialidades de las personas al interior de la organización, de modo de generar un alto capital humano e intelectual. Es lo que Claves (1996) denomina enfoque directivo, “el cual se encamina a orientar y dirigir a los recursos humanos a proyectos en los cuales se integren y se sientan parte” (Claves, 1996, Pág. 57). El pilar de este enfoque reside en la importancia del compromiso de los empleados para obtener el éxito organizacional.

A su vez, la administración de recursos humanos en la actualidad, debe asumir diversos cambios en el mercado de recursos humanos. Es así, como en algunos países, el índice de crecimiento de la fuerza de trabajo esta proyectada a descender durante los siguientes años. Al mismo tiempo la composición de la fuerza de trabajo cambiará incluyendo a más mujeres y menores (Dessler, 1996).

Las nuevas tecnologías crean nuevos puestos de trabajo, pero para ellos se requieren personas con aptitudes y formación específica. Con ello, la automatización de los procesos productivos generan un aumento en los requisitos de la capacidad de supervisión sobre éstos y comprensión de sus interdependencias por parte del personal operativo a cargo (Dessler, 1996).

Otro problema del mercado de recursos humanos, es el caso del aumento del suministro de graduados universitarios sobrepasando así la demanda de empleos; más graduados se encontrarán en puestos para los cuales estarán sobrecalificados lo cual afectara en el nivel de satisfacción y motivación (Dessler, 1996).

También, los valores del trabajo están cambiando. Si hace algunos años la “ética de trabajo” motivaba a los trabajadores a “trabajar fuerte y hacer su mejor esfuerzo”, este compromiso parece ir decayendo. Hoy las personas se interesan también en un estilo de vida y carrera, cambiando más fácilmente de trabajo en busca de aquel que cumpla en mayor medida sus expectativas (Dessler, 1996).

Por último, el surgimiento de nuevas leyes laborales llevan a regular las prácticas de recursos humanos y organizaciones en pos de mejores prácticas laborales (Dessler, 1996).

Por todo ello, contar con personal con las capacidades, motivación y compromiso hacia una organización, se hace complejo. Surge pues, como desafío para la administración de recursos humanos el integrar y dirigir de manera efectiva a los miembros de la organización, desde su ingreso, mantenimiento y salida.

En este contexto, especial importancia adquiere el subsistema de dotación, ya que corresponde a la puerta de entrada de las personas a la organización. Dicho subsistema es el encargado de proveer a la organización de personas capacitadas y con la motivación de disponer sus recursos al servicio de los objetivos organizacionales, a la vez de satisfacer también sus expectativas personales.

Por su parte, Louis Allen (1987) dice “para gastar 10.000 dólares en una máquina primeramente investigamos las ventajas, analizamos la situación y llevamos a cabo numerosas discusiones. Sin embargo, cuando escogemos un candidato para un puesto no le dedicamos mayor atención, olvidamos que el mismo puede representar una inversión de tal vez 250.000 dólares en el curso de su carrera dentro de la empresa” (cit por Bowes, L 1988; Pág. 11).

Es así, como los procesos de dotación pueden implicar un importante costo económico, pero no sólo ello, sino que implicará costos sociales y organizacionales, en caso de que no se realice en forma apropiada, y se elijan a candidatos que por ejemplo, no se adapten a la cultura de la empresa, o estén sub o sobrecalificados para un cargo.

A su vez, desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la dotación no ha de verse solamente como un coste sino como una inversión, ya que implica captar a las personas con el

potencial de desarrollo y las capacidades adecuadas para desempeñarse de manera efectiva en los cargos de la organización aportando valor a ésta.

Desde la perspectiva sistémica, la realización del proceso de dotación también es importante ya que va a afectar a los otros subsistemas de recursos humanos. Así por ejemplo, si se está incorporando profesionales jóvenes sin experiencia, el subsistema de capacitación y desarrollo a de estar alineado con este proceso, en términos de contar con los planes de formación y capacitaciones necesarias para formar a los nuevos trabajadores.

Por último, el subsistema de dotación cumple con el objetivo social de ofrecer fuentes de empleo a las cuales pueden acceder las personas con igualdad de oportunidades y sin sesgos discriminatorios (González, 2000)

Aunque no hayan en Chile leyes definidas y sanciones en torno a la realización de los procesos de selección de personal con sesgos discriminatorios, para la empresa implicaría igualmente ciertas desventajas, en el sentido de desaprovechar eficientemente el capital humano, afectar la imagen de la empresa y denotar una baja responsabilidad social (Fernández, 2002)

Según Martha Alles (2006) sólo las buenas costumbres y prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizar la dotación. Por lo cual, recomienda a las organizaciones el desarrollar buenas prácticas de reclutamiento y selección.

III. LOS PROCESOS INTERDEPENDIENTES DEL SUBSISTEMA DE DOTACION:

Planificación, descripción de cargos, reclutamiento y selección.

El establecimiento de un proceso de reclutamiento y selección al interior de la organización lleva sólo algunos años, y aún más en la actualidad, no todas las empresas poseen un procedimiento de dotación, ya que implica una inversión que no todas están dispuestas a realizar. Un ejemplo, es el caso de las pequeñas y medianas empresas, en donde el personal es contratado en base a un análisis curricular y entrevista de candidatos espontáneos, recomendados, conocidos, etc (Castriota, 2007).

Para Lee Bowes (1988) autor del libro *“Recursos humanos en la empresa”*, las redes de contacto son el medio más eficaz de contratación. “Generalmente se contrata a la gente porque conoce a alguien y porque alguien les conoce. Eso no es puro nepotismo, sino producto del sentido común” (Bowes, 1988, Pág. 32).

En la misma línea, Doyle (2002) realizó una encuesta sobre las prácticas de selección de pequeñas empresas norteamericanas (n=50) para saber cómo seleccionaban a sus nuevos miembros y qué criterio de selección utilizaban. A pesar de que existen diferencias entre las profesiones y que todos afirmaron que publicaban avisos clasificados, se encontraron muchas prácticas de contacto personal utilizadas para reclutar postulantes.

Es así, como según el estudio el 89% de las empresas de la muestra se maneja a través de recomendaciones, donde un 44% utiliza recomendaciones de sus actuales empleados. Todas las empresas realizan una entrevista formal en su proceso de selección, pero muy pocas usan tests de habilidades o cuestionarios de personalidad. También, los períodos de prueba en el puesto de trabajo son una constante. Por último, además de considerar las calificaciones profesionales de los postulantes, los principales factores a considerar para la selección, son la motivación, orientación al éxito, experiencia relacionada con el puesto de trabajo y potencial de desarrollo profesional de los postulantes.

Este sentido común y modo de proceder es mantenido por varias empresas hoy en día. El énfasis en los contactos personales y la demostración del candidato de que puede hacer el trabajo durante un período de prueba tal vez no sean malas ideas, sin embargo, tiene sus desventajas, pudiendo reducir la cantidad de buenos postulantes, y generar una mala impresión de la empresa, debido a la utilización de prácticas no accesibles a todas las personas, o de no igualdad de oportunidades.

En base a la literatura de administración de recursos humanos¹ sobre el proceso de dotación, encontramos que el procedimiento estándar consiste en planificar las necesidades de recursos humanos y desarrollar un proceso de reclutamiento y selección a partir de las descripciones de cargo y perfiles, los que orientarán la búsqueda y colocación de las personas más idóneas para desempeñarse en los puestos de trabajo, y adaptarse a la cultura particular de cada organización. Estos pasos generales indican cierta profesionalización de los procesos

de dotación, que ha de seguir continuando de modo de aportar valor a la empresa y responsable socialmente con las personas que postulan a los distintos puestos de trabajo de la organización.

III. a. Planeación

Las organizaciones identifican sus necesidades de personal a corto y largo plazo conforme a su plan estratégico, de modo establecer los planes de dotación de recursos humanos- en términos de cantidad y características-. Los planes a largo plazo se basan en cálculos de necesidades probables. Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones de no más de un año. Estas necesidades han de satisfacerse en un tiempo breve, sin embargo, dependiendo del tipo de cargo, el proceso se extenderá por más tiempo (Werther y Davis 2002).

Una vez detectados los requerimientos de recursos humanos, ya sea por la generación de nuevos cargos debido al crecimiento de la empresa, reemplazos o retiros, comienza el proceso de dotación mediante la ejecución de un determinado procedimiento para cubrir las necesidades de recursos humanos.

El procedimiento y criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones de los cargos que deben ser llenados. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal (Chiavenato, 1995).

Las descripciones de cargos y perfil, constituyen los instrumentos esenciales para empezar el proceso de reclutamiento y selección, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Por ende, se requiere una descripción precisa del cargo y perfil ya que orientará la búsqueda y selección de las personas que se ajusten a sus requerimientos.

La mayoría de las empresas establecen las especificaciones y características del cargo mediante el análisis del mismo. El análisis del cargo pone en palabras lo que un individuo hace

¹ Chiavennato (1995), Werther y Davis (2002), Wayne (1997).

en el puesto de trabajo. Es un método sistemático de reunir y organizar la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo concreto). Es así, como da una base racional para desarrollar las actividades de reclutamiento y selección (Werther y Davis, 2002).

Prácticamente todas las técnicas de análisis del cargo generan información sobre la descripción y especificaciones. Ésta últimas, hacen referencia a las cualidades necesarias en el trabajador para que desempeñe adecuadamente en un cargo. Es lo que se denomina también perfil. Éste, consiste en una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo (sin autor, 2000).

Ahora bien, la descripción del cargo también debe detallar si hay posibilidades de desarrollo (promoción, ascenso) o si es un cargo “estático”, ya que ello influirá en la persona a escoger, y en mostrarle una expectativa realista del cargo en cuanto a sus posibilidades de desarrollo. Otro punto a problematizar del perfil, es el nivel de desarrollo de las habilidades requeridas para ejercer el cargo, en términos de alguna medida, grado o rango que especifique el nivel de éstas de modo de ser más precisos con las especificaciones del perfil.

Posteriormente, a partir de las descripciones de puesto y perfil es que se inicia el proceso de reclutamiento y selección, que implica según Werther y Davis (2002) las siguientes exigencias:

- a- Establecimiento de las cualidades diferenciales que son más importantes para el rendimiento.
- b- Medición de esas cualidades.
- c- Evaluación de los niveles de motivación de los candidatos.
- d- Decisión de quién debe seleccionar al candidato.

Los especialistas que llevarán a cabo el proceso de reclutamiento y selección han de tener muy claro el puesto, las tareas, actividades y características que requerirán las personas para ocuparlo y desempeñarse adecuadamente. En otras palabras, el análisis del puesto y perfil es el foco que les permitirá alumbrar las áreas de los postulantes que se relacionen con el desempeño o rendimiento en un puesto de trabajo particular. A su vez, debe existir cierto

equilibrio entre los requerimientos que la línea fija como necesarios y las reales posibilidades de conseguir ese perfil en el mercado.

Para producir este enlace entre las personas y organizaciones se requiere un adecuado conocimiento del mercado de recursos humanos, con el fin de atraer a las personas más idóneas para una organización particular. Ello, desde el punto de vista de la organización. Sin embargo, también el enlace puede darse en forma inversa, donde las personas conocen el “mercado de las organizaciones” y escogen aquellas que consideran más adecuadas para el desenvolvimiento de sus potencialidades y desarrollo profesional.

III. b Reclutamiento

Siguiendo con el proceso de dotación, el segundo gran paso es el reclutamiento, el cual implica atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes; una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del input, por lo tanto una actividad positiva (Gomez-Mejía, 1999). Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenatto, 1995). Para ser eficaz, debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento tiene distintas modalidades, pudiendo ser interno, externo a la organización, o una combinación de ambos. En el reclutamiento interno, el suministro se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber las funciones requeridas. En el reclutamiento externo, el suministro se compone de personas externas a la organización, empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etc.

El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de nuevos puestos de nivel básico y la necesidad de recurrir a fuentes externas (Gomez-Mejía, 1999) A su vez, el éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas a cargo para llevar a cabo esta importante tarea.

El reclutamiento se inicia con la búsqueda de las fuentes más idóneas para encontrar a candidatos para el cargo. Existe un gran número de fuentes a disposición de las empresas: los empleados que ya trabajan en la organización o recomendaciones de estos, antiguos empleados, consulta a archivo de candidatos, avisos en portería de la empresa, contacto con sindicatos y asociaciones de clase, contacto con universidades y escuelas, publicación de anuncios, agencias de empleo, entre otros. La determinación de las fuentes a utilizar dependerá de si es interno, externo o mixto.

Actualmente, las herramientas más utilizadas como fuente de reclutamiento son los portales de búsqueda de empleo de internet (Navarro, 2001). Internet ofrece distintos sitios de acceso a bases de datos de postulantes e ingreso de ofertas de empleo para las empresas de manera gratuita o pagada. Las ventajas de estas herramientas son 1) Reclutamiento más económico que en medios tradicionales, 2) Reducción de los costes de los procesos de reclutamiento y algunos de selección. 3) Rapidez del proceso. 4) Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos. 5) Posibilidades de gran segmentación introduciendo anuncios en sitios web especializados. (Navarro, 2001).

Realizar un buen reclutamiento es esencial, ya que ayudará a incrementar el nivel de éxito del proceso de selección reduciendo el número de candidatos que no están calificados o que tengan habilidades y competencias distintas a las requeridas.

III. c. Selección: como proceso de evaluación, ajuste y adaptación.

La selección consiste en encontrar en el mercado una persona que por sus características y sus competencias profesionales se profile como la más adecuada para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo y, a su vez, sea capaz de adaptarse satisfactoriamente a la cultura y estilo de funcionamiento de una organización, de manera de convertirse en un aporte valioso (Apuntes Dotación, 2006).

“Implica reclutar, seleccionar y colocar personal, de acuerdo a sus aptitudes, habilidades, características sociales y de personalidad, en puestos donde ellos puedan desempeñarse en buena forma en relación al logro de los objetivos de la organización, y con un grado aceptable de satisfacción personal y laboral” (Arancibia, Demicheli, 1980, Pág. 25).

Ambas definiciones señalan que el proceso de selección consiste en encontrar a las personas con características personales, competencias, habilidades y conocimientos para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo, y ser un aporte para el logro de los objetivos de ésta. Por su parte, la primera definición destaca que la persona debe adaptarse a la cultura y funcionamiento de la organización; mientras que la segunda definición destaca el que la persona tenga cierto grado de satisfacción personal y laboral en su nuevo puesto y lugar de trabajo.

¿Por qué y para qué de la selección de personal?

Debido a que el proceso de reclutamiento ha generado un input de candidatos, es necesario hacer un filtro de éstos en base a requisitos mínimos de acuerdo a la descripción del cargo, ya que no basta con obtener cierta cantidad de candidatos, sino la calificación o cualidades personales de éstos para desempeñarse de modo eficaz y satisfactorio. Es decir, seleccionar a las personas más idóneas y mejor calificadas para desempeñarse en un cargo.

Además, las personas son diversas, o sea, hay una gama de diferencias individuales, que hacen que las personas se comporten y desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en determinadas ocupaciones laborales (Lawshe, 1973).

En el ámbito laboral, interesan principalmente diferencias en capacidad de producción y calidad del trabajo (Lawshe, 1973). Sin embargo, actualmente la selección de las características personales necesarias para desempeñar de manera eficiente un cargo se han ampliado, y no sólo importan las habilidades técnicas sino también las habilidades denominadas blandas, de gestión o interpersonales. Como por ejemplo, comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, etc. La integración de ambas habilidades en la persona, hacen que ésta sea única y logre un mejor o peor desempeño en su cargo.

Podemos apreciar entonces, que la selección implica una evaluación de las capacidades de las personas tanto técnicas como de gestión, para desempeñarse de manera efectiva en un cargo; en otras palabras, una evaluación de sus conocimientos, destrezas y capacidades intelectuales, emocionales y sociales relacionadas con su desempeño laboral.

Para determinar o evaluar las características o capacidades de las personas que se relacionan con el desempeño laboral es que se han desarrollado diversas técnicas de selección. De acuerdo a Chiavenato (1995) tenemos cinco grupos:

- Pruebas de conocimientos o capacidad.
- Test psicométricos: de aptitudes generales o específicas.
- Test de Personalidad: expresivos, proyectivos, inventarios.
- Técnicas de simulación: juegos de rol.
- Entrevistas de Selección.

PRUEBAS		HABILIDADES	EJEMPLOS
De conocimientos y de muestreo del trabajo.		Conocimientos específicos de un tema	
Pruebas Psicométricos		Rendimiento intelectual	Waiss, FPI, OTTIS,
Pruebas de Personalidad	Expresivos	Rasgos de Personalidad	PMK
	Inventarios		Kostik, Cattell, Edwards, MBTI
	Proyectivas		T.A.T; TRO; Rosharch; Zulliger; Graficas
Técnicas de simulación y dinámicas grupales		Habilidades sociales, interpersonales	Rol-playing, discusión grupal, presentaciones, etc.
Entrevista Tradicional			Estructurada, semiestructurada, libre, EEC.

Fuente: Chiavennato (1995) con modificaciones propias (2007)

Las técnicas escogidas deberán representar el mejor predictor para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina predictor a la “característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica” (Chiavenato, 2001, Pág. 250).

Todas estas técnicas deben tener por lo menos dos características básicas: validez y confiabilidad. La validez apunta a la exactitud de la medición, o sea, que la prueba efectivamente permita medir lo que pretende o intenta medir. La validez de un test indica si éste cumple adecuadamente con los fines para los que ha sido diseñado y construido (Apuntes Metodología Psicométrica, 2003).

En el ámbito de la selección de personal, la validez “mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba o entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo (...). Representa lo bien que la técnica que se ha utilizado para valorar a los candidatos a un determinado puesto de trabajo se relaciona con el desempeño efectivo en éste” (Werther y Davis, 2002, Pág. 150).

La confiabilidad, es la capacidad del test para presentar resultados semejantes en sus aplicaciones en el mismo individuo, o la precisión con que el instrumento mide (Apuntes Metodología Psicométrica, 2003).

La siguiente tabla, muestra la validez predictiva de algunas técnicas de selección:

Método de Valoración	Validez Predictiva (Coef. Correlación)
Entrevistas Tradicionales	0.05 – 0.19
Referencias	0.23
Datos Biográficos	0.38
Test de Personalidad	0.39
Test de Aptitudes	0.53
Pruebas de Trabajo	0.54
B.E.I / Entrevista Focalizada	0.48 – 0.61
Assesment Center	0.65

Fuente: Boyle (1988) y Smith (1988) , Hay Group (1996) en Leon y Nuñez (2005)

Las pruebas psicométricas y test de personalidad son las técnicas más utilizadas por los psicólogos en los procesos de selección como medio para evaluar las capacidades intelectuales, emocionales y sociales de la persona relacionadas con un buen de desempeño en un puesto de trabajo, lo cual le permitirá una adecuada adaptación a éste y la empresa.

Al escoger las técnicas o pruebas para un proceso de selección, hay que contar con una buena descripción de cargo y perfil, saber para qué queremos del predictor (descartar patología, detectar habilidades, etc), considerar el grupo de personas que postulan al cargo (nivel de escolaridad, nivel socio-cultural, vocabulario, etc), el tipo de cargo al que la persona postula y el costo del predictor (Apuntes Dotación, 2006).

Para la ejecución de algunas pruebas de selección, especialmente en procesos masivos de selección, se hace necesario el uso de tecnologías que permitan aumentar la rapidez y calidad del proceso. En tal sentido existen diferentes modalidades de apoyo que los sistemas computarizados pueden brindar tales como: Traslado y manejo de datos de una prueba, aplicación de prueba simple, sistema de Evaluación Automatizada.²

En el ámbito de la selección de personal, el conocimiento de las características particulares y diferencias entre las personas en base a las diversas técnicas de selección, ha de centrarse en aquellas que se relacionan con el rendimiento o desempeño laboral. Es así, como son las características personales del perfil del cargo las que se deben conocer y evaluar, ya que influirán en el desempeño de la persona en el cargo y adaptación a la organización. Es lo que se denomina comparación, ajuste o adaptación al perfil del cargo, objetivo principal del proceso de selección.

De acuerdo con Chiavenato (1995) “con miras a resguardar la objetividad y precisión, la selección, desde el punto de vista de su procesamiento, debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan” (Pág. 202).

Por su parte, Descouvrieres (2007) comenta que más importante que el ajuste de la persona al cargo, ha de buscarse el de la persona a la organización, la cual tiene una cultura, valores y creencias particulares que el candidato ha de asimilar. Las competencias para el cargo se pueden aprender con tiempo y entrenamiento apropiado. Además, ha de evaluarse la capacidad del candidato para desarrollar carrera, siendo el primer cargo solamente una puerta de entrada a la organización.

En esta misma línea, Mahon (1992) propone una visión amplia del para qué de la selección. No sólo se limita al ajuste de la persona al cargo sino que a la empresa, grupo y jefe.

La adaptación persona-empresa implica considerar los mitos, creencias y héroes de la empresa y los valores de ambas partes. Como dice Castriota, F (2007) “Las personas elegidas

²

Iberoamerica Consulting. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/10.htm>

para cubrir un puesto deben empatizar, “encajar”, con la cultura y esa particular dinámica organizacional” (Pág. 1). La adaptación persona-grupo implica el ajuste a un grupo con ciertas costumbres, gustos, que pueden estar acordes o no con los del nuevo miembro de la organización (Mahon, 1992). La adaptación persona-jefe también es relevante, ya que debe haber cierta compatibilidad para lograr un buen desempeño y estabilidad en el cargo. La adaptación persona-puesto implica un adecuado nivel de ajuste, de modo que la persona no este sobre o sub-calificada para el cargo (Mahon, 1992).

Dicho enfoque integral de selección, de ajuste de la persona al cargo y organización sería el óptimo de implementar. Es decir, considerar no sólo el ajuste al cargo, cómo se hace en el método tradicional de selección, sino también, el ajuste al grupo y jefatura con que se interrelacionará la persona en el cargo, y la cultura de la empresa, lo cual favorecería mayormente su adaptación, permanencia, motivación y satisfacción laboral.

Cabe decir también, que la metodología tradicional de selección a través de pruebas y entrevistas ha sido bastante cuestionada. Especialmente, la utilización de pruebas psicológicas, las cuales se enfocan en la personalidad, y cuya validez es discutible, “debido a que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es vaga y subjetiva” (Werther y Davis, 2002, pág. 164). Según Márquez (2003) el cuestionamiento central del uso indiscriminado de las pruebas psicológicas está en la ausencia de evidencia científica que las valide en el ámbito laboral.

Sin embargo, hemos de considerar que las pruebas y entrevistas son un antecedente dentro de otros datos que se evalúan al momento de contratar al personal. Otros antecedentes que se pueden considerar por parte del seleccionador, son:

- Verificación de referencias personales: se le solicita al postulante el nombre de varias personas (generalmente 3) que puedan comentar acerca de su desempeño en trabajos anteriores (Sherman, 1994). Generalmente se solicita que hayan sido jefaturas.
- Examen médico: se realiza en ocupaciones que requieran del candidato un adecuado nivel de salud físico para desempeñarse de manera segura en éste (Sherman, 1994).
- Certificados de Antecedentes: en ocasiones se puede solicitar un certificado de antecedentes para conocer la existencia o no de infracciones a la ley. También, en ocupaciones que requieran responsabilidad sobre dineros, se puede verificar o solicitar

un certificado de antecedentes comerciales para ver el nivel de endeudamiento del candidato.

La integración de todos los resultados y antecedentes del candidato, determinarán la elección o rechazo de éste para continuar en el proceso de selección y finalmente ser contratado.

Es así, como podemos visualizar el proceso de selección como una serie de pasos.

De acuerdo a Chiavenato (2001) en las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas, y al final las más complejas y costosas. El proceso de selección entonces puede constar de 1, 2, 3 y 4 etapas, dependiendo de la cantidad de técnicas a utilizar. Este método secuencial se recomienda cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizadas; aunque también se podría aplicar el conjunto de pruebas a todos los postulantes, de modo de darles la oportunidad de conocerles en las distintas instancias y valorar mejor sus aptitudes, antes de elegirlos o rechazarlos (Chiavenato, 2001).

Según Martha Alles (2006) mientras más pasos tiene el proceso de selección es más seguro. A su vez, los pasos han de correlacionarse con la complejidad de la posición. O sea, el proceso puede hacerse muy simple o más complejo dependiendo del tipo de cargo buscado y el tipo de empresa. Lo primero se refiere al grado de importancia del cargo en la organización; y lo segundo, a las características que la organización posee para llevar a cabo procesos de selección, en términos de sus costumbres y "modo de hacer las cosas".

A su vez, cada proceso y paso del subsistema de dotación han de realizarse con una perspectiva de interrelación, donde la acción en cada etapa repercutirá en la siguiente. Así por ejemplo, la publicación de un aviso de oferta de trabajo en el medio inadecuado, repercutirá negativamente en la atracción de la cantidad de personas necesarias para cubrir las vacantes de la organización y a su vez en la selección. Ello generará que sean escasos los postulantes que reúnen las condiciones del perfil y se extenderá la duración del proceso.

En conclusión, el proceso de dotación consta de pasos generales tales como: reclutamiento, selección mediante pruebas y entrevistas, verificación de referencias laborales y antecedentes personales, no habiendo una sola forma de ordenarlos y definir cuántos son

necesarios para seleccionar a la persona más idónea para un determinado cargo. Dependerá del tipo de cargo y características culturales de la empresa, el procedimiento que será utilizado para reclutar y seleccionar a las personas que integrarán y serán parte de la organización. Recordando que no sólo implica un costo, sino que más bien una inversión que permitirá contar con los recursos humanos idóneos, es decir, con el talento de las personas, sus capacidades y motivación por desempeñarse en una determinada organización.

A su vez, muchas organizaciones deciden no realizar el proceso de selección internamente y encargarlo a empresas especializadas en éste ámbito, como son las consultoras de recursos humanos.

Las consultoras de recursos humanos son empresas de servicios profesionales con experiencia y conocimiento específico en el ámbito de recursos humanos y desarrollo organizacional.

En Santiago de Chile, existen diversas consultoras de recursos humanos, que ofrecen diversos servicios (**ver anexo A**). De la investigación de los sitios web de diversas consultoras de Santiago de Chile, encontramos que los principales servicios ofrecidos son:

- Reclutamiento y Selección: a través de diversos medios como evaluaciones psicológicas, selección por competencias, head hunting, etc.
- Capacitación.
- Consultoría en desarrollo organizacional.
- Pago de remuneraciones.
- Trabajo temporal.
- Asesoría laboral.

Se puede apreciar entonces, como las empresas consultoras tratan de abarcar la variedad de servicios de recursos humanos y desarrollo organizacional. Algunas ofrecen servicios especializados en Reclutamiento, Evaluación Psicológica y Selección de Personal (Consultora Exe, Consultores WS); o en búsqueda de Ejecutivos (Allot). Todas las empresas encontradas ofrecen el servicio de reclutamiento y selección de personal. Por lo cual, la competencia en este ámbito es alta, lo cual implica un desafío para las consultoras existentes y las nuevas empresas de consultoría que se crean y quieren posicionarse, atraer y fidelizar a sus clientes.

Cabe preguntarse entonces ¿Cuál es el aporte o valor agregado que entrega la consultora en este servicio? ¿En qué se diferencia de otras consultoras que ofrecen el mismo o similar servicio? ¿Cómo la consultora aporta al seleccionar a los candidatos para desempeñarse en una particular organización? ¿Qué precauciones o consideraciones hay que tener en cuenta para realizar dicho proceso de selección de personal externalizado?. Estas preguntas, nos llevan a reflexionar acerca de los procesos de externalización o outsourcing de recursos humanos.

IV.- OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: consideraciones respecto al outsourcing de procesos de selección de personal.

Según un estudio realizado por The Conference Board y Accenture (2004), la externalización está firmemente implantada en el marco de la prestación de servicios de recursos humanos en empresas norteamericanas y europeas (n:120). Alrededor de un 76% de los consultados afirma que su organización externaliza una o más de sus funciones de recursos humanos, y un 80% de éstos volvería a tomar la misma decisión. Además, casi las tres cuartas partes (un 71%) de las empresas de la muestra ampliarán o renovarán los contratos con sus actuales proveedores de servicios, y el 29% restante volverá a ofertar la concesión de los servicios gestionados de forma externa. A su vez, un 91% señala haber logrado- en total o en parte- sus objetivos al externalizar algunas funciones de recursos humanos. Finalmente, en términos generales las empresas consideran que la gestión externa de recursos humanos es una de las opciones para ahorrar dinero y mejorar los servicios, a la vez que realizar aportes estratégicos al negocio. Es así, como muchas empresas deciden externalizar algunos procesos de recursos humanos, de modo de concentrarse en los aspectos más estratégicos de la función y alinearse de mejor modo con los objetivos de la organización.

En este contexto, Pin (2002) propone la diferenciación de tres conceptos que aparecen en la literatura respecto de este tema: el de Externalización, Outsourcing y Subcontratación; conceptos similares pero con ciertos matices diferentes.

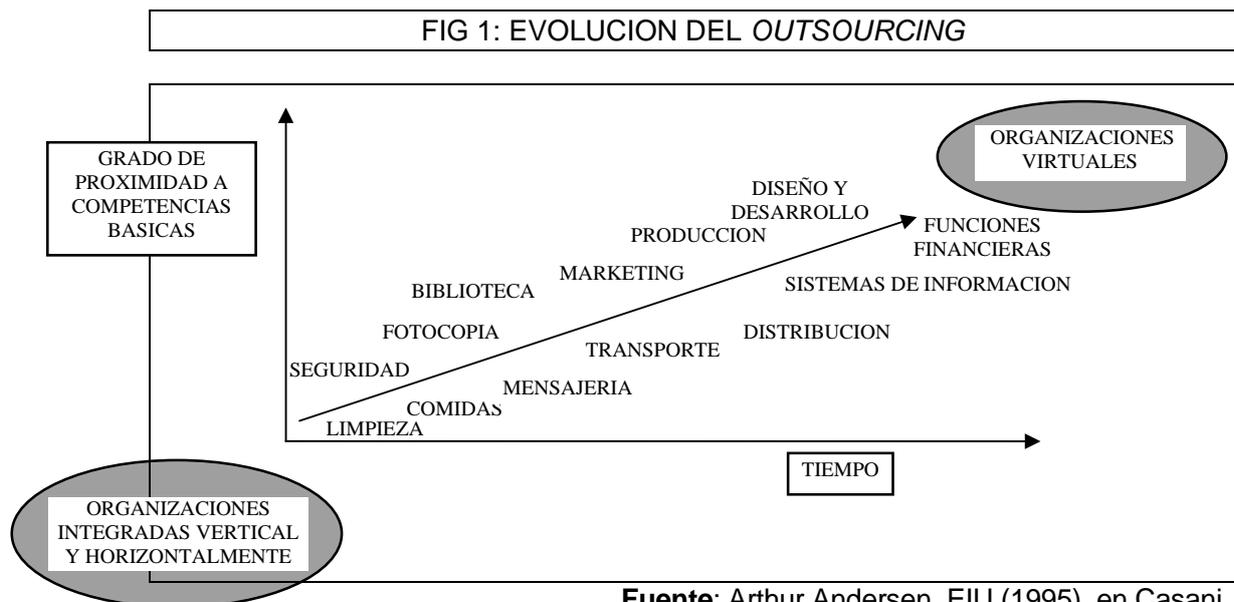
La externalización, implica sacar fuera una función que estaba dentro de la empresa. Existen dos partes, el proveedor y cliente, entre los cuales se establece una relación de prestación de servicios y de carácter comercial, donde el proveedor tiene un rol de apoyo. Las razones de la externalización son fines tácticos, inmediatos o prácticos (Pin, 2002)

Por su parte, el outsourcing, implica contratar fuera o proveerse de fuentes externas. Las partes involucradas son el outsourcer o gestor y la empresa cliente o core, entre quienes se establece una relación de colaboración, responsabilidad compartida y actitud proactiva por ambas partes. El outsoucer cumple una función de apoyo hacia la empresa cliente, la cual tiene necesidades de mejorar en la gestión de determinadas funciones o procesos. Sus razones pueden ser tácticas y/o estratégicas (Pin, 2002)

La subcontratación, implica el aprovisionamiento de recursos y funciones mediante un proveedor externo, donde la responsabilidad sobre los resultados no es compartida por ambas partes

Sin embargo, en la mayoría de la literatura acerca de este tema se aprecia que estos tres conceptos se utilizan indistintamente, confundiendo las distintas prácticas o procesos que éstos implican. Especialmente los conceptos de externalización y outsourcing, los que la mayoría de la literatura consideran como sinónimos.

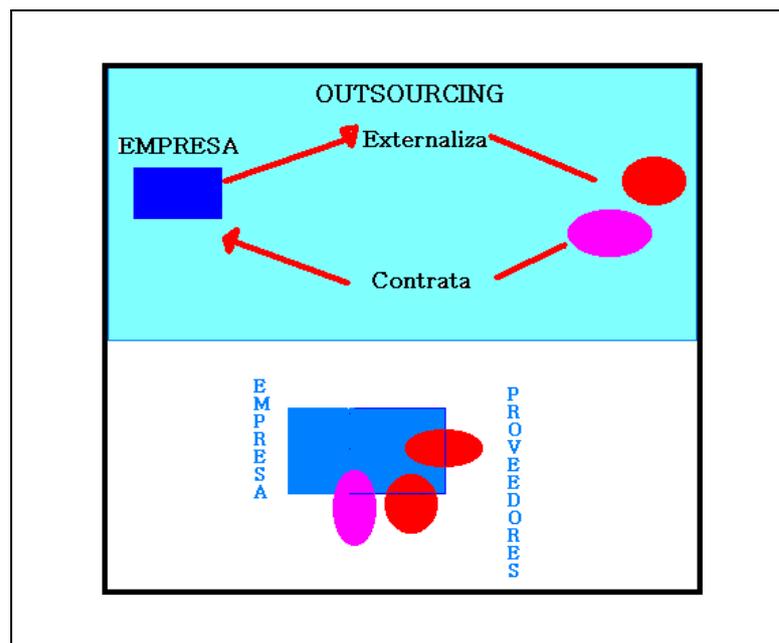
Dicha confusión de términos según Casani et all (1996) se ha debido a la evolución que ha tenido el proceso de outsourcing en el tiempo (Ver Fig 1), externalizándose cada vez más actividades y/o funciones del negocio, a la vez que se contrata el servicio de dicha función o actividad, estableciéndose una determinada relación de cooperación entre el outsourcer y empresa cliente, que crecería dependiendo de la interdependencia entre la función externalizada y el resto de los procesos del negocio (Fig 2).



Fuente: Arthur Andersen, EIU (1995), en Casani et all (1996).

Como se muestra en la Fig. 1, el outsourcing se inicia como una subcontratación externa de actividades simples para las que existen muchos proveedores, como por ejemplo la seguridad y el mantenimiento de los edificios. En el límite se llegaría al concepto de *corporación virtual* que ofrece los productos a sus clientes como si se tratara de una única compañía altamente integrada, cuando en realidad es una estructura en la que múltiples compañías están involucradas en la creación de determinados bienes o servicios. Cada una de las empresas se centra en su competencia básica y participa en alguna de las fases necesarias para que el producto final satisfaga las necesidades de los clientes, consiguiéndose de esta forma la máxima eficiencia al ser cada empresa participante una especialista en la tarea de la cadena de valor que realiza (Casani et al, 1996).

FIG 2: EL PROCESO DE OUTSOURCING



Fuente: Elaboración propia, 2008.

Es así, como concebimos el proceso de outsourcing como una externalización de una actividad y/o función (sacar a fuera algo que la empresa realizaba en su interior), y contratación de la misma actividad y/o función mediante terceros, estableciéndose una determinada relación (empresa-outsourcer) e interdependencia entre la función externalizada y el resto de los procesos del negocio (Fig 2)

Según, Pin (2002) algunas razones del outsourcing son:

- *Ahorra costos
- *Conversión de costos fijos en variables
- *Mejora de la eficiencia operativa
- *Acceso a tecnología avanzada
- *Control de recursos
- *Concentración de recursos en actividades medulares
- *Acceso a expertise o especialización
- *Flexibilidad
- *Mejora en la calidad del servicio
- *Promoción interna

En este contexto, “el outsourcing de recursos humanos significa disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual proporcionará de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización” (Cook, 1999, cit en Pin, 2002).

Los outsourcer en éste ámbito, son las consultoras de recursos humanos, empresas de servicios en el área y procesos de gestión de recursos humanos, y desarrollo organizacional, dada su experiencia y/o conocimientos especializados.

Debido al nuevo rol que debe asumir recursos humanos, en términos de tener una orientación más estratégica, el outsourcing de recursos humanos puede apoyar en la realización de sus diversas funciones, roles y labores, optimizando su gestión y aportando valor al negocio.

Como se explico con anterioridad, uno de las funciones de recursos humanos mayormente sujeta a outsourcing es la de dotación de personal, la cual posee aspectos estratégicos y operativos. Estratégicos, ya que la incorporación y participación de las personas en los distintos puestos de la organización es esencial para el logro de los objetivos de ésta; y operativos, ya que implica una serie de pasos o actividades administrativas y de control que requieren tiempo y recursos.

Es así, como en procesos integrales de dotación externalizados, la empresa-cliente no puede desligarse y delegar toda la función en el outsourcer, ya que dicho proceso implica una interdependencia en sus fases, donde algunos pasos los realizará el outsourcer y otros la

empresa-cliente, debiendo ésta última transmitir su visión estratégica para llevar a cabo este proceso, alineándose adecuadamente de modo de lograr los objetivos definidos.

Es así, como de acuerdo a Mary F. Cook (1999) “la identificación, definición y diseño de los puestos, la realización de la última entrevista, la realización del contrato y la “socialización” del empleado, deben quedar en manos de la empresa cliente. El resto de fases del proceso (incluida la del reclutamiento) pueden realizarse íntegramente por parte del outsourcer” (en Pin, 2002, Pág. 12).

TABLA: FASES DE LA DOTACION DE PERSONAL EN QUE PARTICIPA LA EMPRESA Y OUTSOURCER		
FASES DE LA DOTACION DE PERSONAL	EMPRESA	OUTSOURCER
Diseño y descripción de cargo	X	X
Reclutamiento		X
Selección		X
Entrevista a candidatos finales	X	
Contratación	X	
Inducción	X	

Fuente: Elaboración propia, 2007.

En este sentido, una de las dificultades que puede presentar el outsourcing de selección de personal, es el desconocimiento por parte del outsourcer de la cultura que integrará a los nuevos miembros, y del funcionamiento del negocio, que perjudicará la calidad y satisfacción con el servicio ofrecido, el logro de los objetivos definidos para el proceso de selección, e inadecuada incorporación y satisfacción de las personas en la organización. Se requiere pues, un alineamiento estratégico entre la empresa-cliente y el outsourcer de modo de que éste aporte valor con el proceso de selección realizado.

SEGUNDA PARTE

V.- DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE SELECCIÓN PARA LOS PROCESOS INTEGRALES EN UNA CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS.

Un método es una serie de pasos sucesivos, u orden que se impone a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o ciertos resultados.

El proceso de dotación descrito con anterioridad, implica una serie de pasos que se han ido estructurando en base a la praxis de incorporar personas a las organizaciones. En la actualidad, los pasos generales de un proceso de dotación incluyen: perfil cargo, reclutamiento, selección mediante pruebas y entrevista. Sin embargo, las características particulares de cada paso, como por ejemplo, las pruebas a utilizar, tipo de entrevista, criterio de ajuste del candidato al perfil, comparación entre candidatos, es algo que no se especifica con claridad.

El *cómo* se llevan a cabo estos procesos marcará la diferencia en los resultados y logro de los objetivos definidos.

Es por ello, que una consultora de recursos humanos, especializada en procesos de selección, ha de desarrollar una metodología eficiente de éstos, es decir, que proporcione resultados de calidad en tiempos apropiados. Además, de ir mejorando continuamente sus procedimientos en base a la experiencia de relación con sus clientes y retroalimentación, de modo de satisfacer de mejor modo sus demandas.

V. A.- Contextualización de la Empresa Consultora A.

La Consultora A creada en 1984, es una empresa dedicada a 3 líneas de negocio que son: capacitación, consultoría y selección.

Su misión es ayudar a las empresas a mejorar su competitividad mediante el desarrollo de las personas, principalmente a través de acciones de capacitación, consultoría y selección de personal.

V. B.- Funcionamiento del Área de Selección

El área de Selección de Personal, esta conformada por un jefe de área y psicólogos laborales free-lance en número variable y rotativo de 1 a 4 personas. Ello, debido a que la demanda de evaluaciones psicológicas no es constante. A su vez, los psicólogos free-lance no constituyen un staff estable y definido, ya que la rotación de éstos es alta.

La única persona de planta es el jefe de selección, a cargo de la relación con los clientes, coordinación de evaluaciones psicológicas en Santiago y regiones, tareas administrativas, y horas de consultoría.

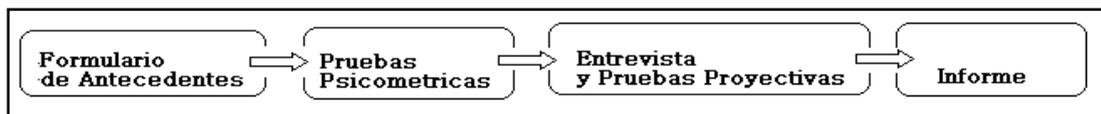
Los principales objetivos del área de Selección son:

- Cumplir con el presupuesto de ventas mediante evaluaciones psicológicas en la Región Metropolitana y regiones, evaluaciones de potencial, procesos integrales y horas de consultoría.
- Mantener y aumentar los clientes.
- Dar un buen servicio a los clientes, en cuanto a tiempo de respuesta y solidez en lo que se entrega.

Los servicios de selección que se realizan son: evaluaciones psicológicas en distintas regiones del país, evaluaciones de potencial, procesos integrales de selección, apoyo a concursos internos de selección, diseño de sistemas de selección y reclutamiento.

El principal fuerte del área son las evaluaciones psicológicas ofrecidas como apoyo a los procesos de selección internos de las empresas, que requieren de la entrevista y evaluación con el psicólogo como procedimiento o política establecida. Esta modalidad se sugiere para los casos en que la empresa recluta directamente a los postulantes, o bien cuando se trata de evaluar el potencial de un empleado a quien se quiera cambiar de su cargo actual.

El procedimiento para las evaluaciones psicológicas es:



Fuente: Elaboración propia, 2007

Este procedimiento implica un trabajo individual, donde el psicólogo evaluador recibe al postulante el cual ha de completar un formulario de antecedentes, luego aplica pruebas psicométricas, realiza la entrevista y aplicación de pruebas proyectivas, y finalmente elabora el

informe concluyendo con alguna de las siguientes categorías: recomendable, recomendable con observaciones, no recomendable.

Por otra parte, el servicio de proceso integral de selección, se sugiere cuando la empresa necesita seleccionar personal para un cargo y solicita asesoría desde la definición del perfil del cargo hasta la instalación de la persona en su puesto de trabajo. Entonces, se denomina integral, ya que implica la realización de la mayoría de los pasos del proceso de dotación para 1 ó más cupos.

Los pasos que incluye son: Definición del perfil del cargo, Definición de fuentes de reclutamiento: se definen en conjunto, la o las fuentes de reclutamiento, Selección de antecedentes, Evaluación psicológica, Verificación de antecedentes comerciales y laborales, Presentación de candidatos.

Sin embargo, estos pasos no se especifican con mayor precisión, en la teoría y práctica. En teoría, ya que estos pasos son los presentados al cliente como detalle del servicio; y en la práctica, porque no hay un procedimiento original de la consultora para realizar con calidad el proceso integral ofrecido, o es un procedimiento poco estructurado y definido.

En cuanto a los actores involucrados en el proceso, tampoco son especificados. Generalmente un psicólogo se ha encargado del reclutamiento y pre-selección de algunos candidatos, para posteriormente ser entrevistados individualmente por el jefe de selección quién define la terna. Sin embargo, no hay registro de cómo se han llevado a cabo dichos procesos.

A continuación, se realiza un diagnóstico de la situación actual de los procesos integrales de selección, en base a las problemáticas encontradas durante su realización.

V. C.- Diagnostico de la Situación de los Procesos Integrales de Selección

El diagnóstico acerca del funcionamiento del área de selección y del procedimiento de selección integral, se realizó principalmente en base a las observaciones y experiencia práctica de la autora en la realización de procesos integrales (11 procesos) durante un período de 4 meses y posteriores 3 meses como psicólogo externo (ver anexo B). Otras observaciones, acerca del avance de los procesos integrales realizados se en una plantilla excel de registro

que describe la cantidad de postulantes reclutados y su paso por las distintas etapas del proceso (ver anexo C).

Además, se realizaron entrevistas a 2 psicólogos free-lance, uno con poca experiencia en la realización de estos procesos y otro sin experiencia. También se realizó una entrevista al jefe de selección para obtener más información acerca del funcionamiento del área y cómo se han realizado los procesos de selección integral a lo largo del tiempo. Se realizó un análisis de contenido intercaso de las entrevistas, de modo de encontrar puntos en común en las respuestas de los entrevistados, y levantar ciertas categorías acerca de la visión que tienen acerca de los procesos integrales de selección, las dificultades y mejoras que propondrían. (Ver anexo D).

En base a ello, las observaciones acerca de la situación de los procesos integrales son:

No existe un **registro** o historia acerca de qué procesos integrales se han realizado para determinados cargos y empresas, y cómo se han llevado a cabo.

Respecto a un **procedimiento** para llevar a cabo los procesos integrales de selección, existen pasos generales que no se especifican con precisión. Por ejemplo, cuántos pasos son necesarios y su secuencia para un determinado cargo y vacantes, y el tiempo aproximado de las distintas fases (cronograma). A continuación, algunas observaciones al procedimiento actual del proceso integral de selección.

TABLA DE OBSERVACIONES AL PROCEDIMIENTO ACTUAL		
PASOS ACTUALES (QUÉ)	CÓMO	OBSERVACIONES
1. Definición del perfil del cargo	-La empresa-cliente entrega su propia descripción y perfil del cargo. -En caso que la empresa no tenga perfil, se le solicita que complete una descripción y perfil del cargo con formato de la consultora.	- En algunas ocasiones los requisitos del perfil no son claramente definidos. -Algunos de estos requisitos pueden ser considerados negativamente discriminatorios (género, clase social).
2. Fuentes de reclutamiento	En avisos de prensa, banco de candidatos.	-No hay banco de candidatos. -Generalmente se recluta desde una bolsa de trabajo en internet. Es así, como faltan

		<p>mayores fuentes de reclutamiento, especialmente de bolsas de trabajo en internet que son gratuitas.</p> <p>- En ocasiones hay agotamiento de la fuente de reclutamiento cuando el proceso es para más de 2 cupos, o cargos muy específicos.</p>
Selección de antecedentes	- Mediante análisis curricular	Sin observaciones.
Evaluación psicológica	-A través de test psicométricos, proyectivos y entrevista individual.	<p>-No especifica si todas las pruebas se aplicarán en una o más sesiones.</p> <p>-No se considera una evaluación grupal, que sirva para conocer a los postulantes antes de la evaluación individual que implica mayor tiempo y costo.</p>
Verificación de antecedentes comerciales y laborales.	<p>-Se verifica una referencia laboral en un formato establecido.</p> <p>-Se verifica antecedentes comerciales con autorización del postulante.</p>	¿Basta con 1 referencia?
Presentación de candidatos	- Se le envían al cliente los antecedentes de los postulantes recomendables, es decir, curriculum, informe psicolaboral, referencia laboral y certificado de antecedente comercial.	-No se especifica cómo comparar a los mejores candidatos evaluados para definir la terna y presentarlos al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2008

Debido a la falta de un procedimiento, es que se suscitan diversos problemas en la ejecución del proceso integral, tales como: 1) la falta de definición clara de los requisitos del perfil, debido a que el cliente no los especifica, o algunos requisitos son discriminatorios negativamente; 2) el agotamiento de la fuente de reclutamiento debido a que los postulantes se retiran del proceso, o no cumplen con los requisitos definidos.

Por último, respecto de la **coordinación** entre el jefe de selección y psicólogos freelance no está definido si se va a delegar el proceso integral en 1 ó 2 profesionales, o si se distribuirán las fases del proceso en distintos psicólogos. Tampoco hay una evaluación acerca de los resultados de los procesos de selección integral como modo de retroalimentación para mejorar el procedimiento.

V D.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Diseño de una metodología para los procesos integrales de selección que incluye mejoras en los siguientes puntos:

- Definición del perfil con el cliente.
- Coordinación.
- Registro de avance de procesos integrales.
- Pauta de evaluación de postulantes

Dicha metodología se grafica en un *Flujograma del proceso integral*, que integra los puntos anteriores.

El flujograma, grafica las diversas *fases, subfases y acciones* a realizar para llevar a cabo el proceso. También, especifica a *los actores* participantes en cada fase (psicólogo coordinador (PC) y jefe de selección (JS)).

A su vez, *se describe el flujo* que debe realizarse en caso de que se vaya reduciendo demasiado la cantidad de postulantes idóneos al ir pasando por las diversas etapas, especialmente en procesos de 3 o más cupos (líneas del costado izquierdo: azul, roja, verde). Específicamente, en las distintas fases del proceso sucede que varios postulantes van quedando eliminados ya que no obtienen los resultados esperados, o no asisten a las citaciones, pudiendo reducirse notoriamente la fuente de candidatos que pasen a la etapa final. En dichos casos, se indica a) volver a los curriculum almacenados (B,C) (líneas azul y roja) ; b) republicar aviso (línea amarilla), iniciando nuevamente el proceso. A continuación el Flujograma del proceso integral de selección.

FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN INTEGRAL

**PSICOLOGO
COORDINADOR**

(PC)

**JEFE DE
SELECCIÓN**

(JS)

CLIENTE

(C)

Enviar Formato de Perfil

Perfil del cargo

Solicitud

- Aclarar perfil y negociar perfil ideal / real

Republicar

Reclutamiento

*Filtro Curricular
*Clasificar en A B C
(cercanía al perfil)

-Solicitud de Búsqueda
-Aclarar Dudas

Publicar Aviso

Postulantes
Continúa

NO

B,
C

SI

**Evaluación
Grupal
JS - PC**

Pauta de observación

*Presentación de la Empresa
* Dinámica grupal
*Pruebas Psicométricas

NO = C



Base de Datos



¿Continúa?
A y B

SI

Psicólogos
colaboradores

+ de 2
cupos

Entrevistas Individuales

Pauta de
Entrevista

- *Entrevista Tradicional
- *Test Projectivos: lusher y Z

-Realiza Informe sólo
de Recomendables

R
E
T
R
O
A
L
I
M
E
N
T
A
C
I
O
N

NO = C

¿Continua?
A y B

Base
de
Datos



SI

Verificar Referencias

Referencia

¿Continua?
A y B

NO = C

Base
de
Datos



SI

INFORMES

Pauta de
Evaluación

Reunión
de
Resultados

Presentación
candidatos al
cliente

PC - JS

DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA

Se puede apreciar como éste proceso integral de selección se asemeja metafóricamente a un Salto de Vallas, donde los postulantes al ir pasando por cada una de las fases continuarán o no en el proceso según cumplan con los objetivos definidos en cada actividad en base a los requerimientos del perfil. Esto se explicará más adelante cuando se explique la pauta de evaluación de los postulantes. (*)

Distinguimos **documentos, fases y coordinación** del proceso de selección integral:

- **DOCUMENTOS (Anexos E)**

-Cronograma: en conjunto el jefe de selección y psicólogo responsable elaboran un cronograma de trabajo para llevar a cabo el proceso integral y cumplir con los tiempos definidos con el cliente. (Anexo E.1)

-Registro de avance del proceso: consiste en una plantilla excel, donde se registra el proceso integral, fecha de inicio y término. Esta plantilla detalla los postulantes citados, postulantes de la evaluación grupal, postulantes de entrevista individual, postulantes para entrevista con el cliente, envío de email, observaciones. Este registro permitirá ordenar la información de los postulantes participantes del proceso de selección, y no repetir citaciones de dichos postulantes en el mismo proceso, o procesos futuros, llevando una historia de los procesos integrales realizados. (Anexo E.2)

-Pauta de Observación grupal: la pauta de observación consiste en una hoja con las actividades que incluye la fase de evaluación grupal en la que se han de detallar de manera descriptiva los resultados obtenidos por los postulantes, y si continúa o no a la siguiente fase (Anexo E.3)

-Pauta de entrevista: El tipo de entrevista a realizar es la entrevista tradicional, que implica indagar acerca de la historia académica, laboral y personal del postulante. Es así, como se propone una lista con éstos y otros aspectos a evaluar, más la realización de algunas preguntas por competencias para detectar ciertas habilidades del perfil. (Anexo E.4)

-Pauta de Referencias laborales: Consiste en una hoja con la identificación del postulante y el cargo al que postula, y los datos del referente, su cargo, relación laboral con el postulante y empresa. Se realizan seis preguntas acerca del desempeño del postulante en el cargo y empresa, motivo de salida, fortalezas y debilidades. (Anexo E.5)

-Informe Psicolaboral: Debido a que es un proceso integral de selección se propone otro formato de informe que integre un resumen de la historia académica, laboral, y de la situación o ámbito personal actual. Luego, se detallan los resultados de la evaluación psicolaboral y un resumen de las fortalezas y debilidades del postulante para el cargo. (Anexo E.6)

-Pauta de evaluación de los postulantes: la siguiente tabla, consiste en una pauta descriptiva de la evaluación de los postulantes participantes del proceso integral de selección en cada una de sus fases (análisis curricular, evaluación grupal, referencias y evaluación individual) y sub-fases (antecedentes comerciales, experiencia, formación académica, dinámica grupal, pruebas psicométricas, referencia 1, referencia 2, entrevista tradicional, pruebas proyectivas).

Los objetivos de esta pauta son:

- 1) Definir un criterio de paso o corte a las siguientes fases del proceso
- 2) Calificar al postulante en alguna categoría según su ajuste al perfil
- 3) Comparar a los candidatos finalistas

Se puede apreciar, que cada subfase tiene un objetivo general que será el mismo para los distintos procesos integrales sin importar el cargo. Lo que variará serán los requisitos a evaluar según el perfil correspondiente. Es así, como por ejemplo, en la subfase pruebas psicométricas, el objetivo general es evaluar el rendimiento intelectual, que según los requisitos del cargo ha de ser promedio.

Se ha definido un peso distinto para cada fase:

Análisis Curricular. 25%

Debido a que la formación y experiencia son importantes pero no aseguran que el postulante tenga las habilidades requeridas.

Evaluación Grupal 25%

Debido a que se evalúan las habilidades interpersonales de manera más directa.

Referencias 10%

Debido a que las referencias serán contrastadas en la fase de evaluación individual y generalmente son adecuadas.

Evaluación individual 40%

Debido a que el proceso integral de selección es dirigido por un profesional psicólogo

Luego, **según el ajuste o cumplimiento de los requisitos del perfil**, se calificará al postulante con las siguientes categorías:

Categorización:

A	4	Cumple totalmente con los requisitos del perfil
B	3	Cumple casi totalmente con los requisitos del perfil
C	2	Cumple con algunos requisitos del perfil
D	1	No Cumple con los requisitos del perfil

En base a esto, el criterio de paso a la siguiente fase será:

Criterio de Paso:

Candidatos asignados a la categoría **A o 4 y B o 3, continúan en el proceso.**

Candidatos asignados a la categoría C o 2 y D o 1 quedan eliminados del proceso.

Ver Anexo E4

- **FASES DEL PROCESO INTEGRAL DE SELECCIÓN**

FASE 1: Solicitud y coordinación

El proceso integral de selección, se inicia con la solicitud del cliente de éste servicio para uno o más cargos. En base a la experiencia de realización de procesos integrales, se considera que este flujograma es aplicable para procesos de 1 a 3 cupos.

Definición del perfil: El cliente y jefe de selección conversan acerca del perfil y tiempo que tomará el proceso. Si el cliente tiene el perfil del cargo, lo entrega al jefe de selección; sino posee el perfil, la consultora enviará un formulario de descripción del cargo para ser completado por el cliente.

En caso de duda con algunos criterios o exigencias del perfil, el jefe de selección conversa y negocia con el cliente dichos aspectos, mediante reunión personal o vía telefónica. Esto permite ajustar las expectativas del cliente acerca del perfil ideal que requiere, y el perfil que es posible encontrar en la realidad.

El jefe de selección publica el aviso en el medio definido con el cliente (diario, o bolsa de trabajo en internet). A partir de la publicación se tienen entre 4 y 7 días para iniciar el reclutamiento. Es así, como informa al psicólogo coordinador del proceso integral a realizar. Se conversa sobre las características de la empresa, su cultura, la descripción y perfil del cargo, y en conjunto elaboran un cronograma de trabajo.

FASE 2: Reclutamiento

Se realiza análisis curricular en base a los requisitos esenciales definidos en el perfil como:

- nivel de estudios
- años experiencia
- expectativas de renta
- edad

Se clasifican los curriculum en A, B, C según su cercanía con el perfil definido. Ello, con la finalidad de contar con una fuente de curriculum seleccionados más amplia, “almacenados” y más accesibles.

A: cumple todos los requisitos

B: cumple con la mayoría de los requisitos

C: cumple con algunos requisitos.

Pasan a la siguiente fase los postulantes calificados con A y B según pauta de evaluación.

FASE 3: Evaluación grupal

Se cita a evaluación grupal, en grupos de 5 a 8 personas.

El jefe de selección (JS) realiza una presentación general de la empresa, características del cargo, condiciones del trabajo, y fases del proceso de selección. Se consultan y responden las dudas a los candidatos participantes.

Luego el psicólogo coordinador (PC) pide a los participantes que se presenten, se realiza una dinámica grupal para evaluar ciertas habilidades interpersonales que exija el perfil y se aplican pruebas psicométricas de rendimiento intelectual.

Las observaciones de la dinámica grupal de se registran en la pauta de observación.

Al final de esta etapa se solicita el envío de su curriculum a los postulantes al e-mail de la consultora.

Pasan a la siguiente fase los postulantes calificados con A y B según pauta de evaluación.

FASE 4: Verificación de antecedentes comerciales

Se verifican los antecedentes comerciales de los postulantes que participaron en la evaluación grupal, que generalmente es un requisito del cliente.

FASE 5: Evaluación individual

En base a los resultados de la fase 3 y 4, se eligen a los postulantes mejor evaluados para citarlos a entrevista individual con un psicólogo.

En ésta se realiza entrevista tradicional y aplicación de pruebas proyectivas. El psicólogo evalúa al candidato de acuerdo a las categorías: recomendable, recomendable con observaciones, recomendable con reservas y no recomendable. Donde

Recomendable	A
Recomendable con Observaciones	B
Recomendable con Reservas	C
No Recomendable	D

Pasan a la siguiente fase los postulantes calificados con A y B según pauta de evaluación.

FASE 6: Verificación de referencias laborales

Si el postulante pasa la evaluación individual, se verifican 2 referencias laborales de una jefatura de éste de los últimos 5 a 7 años.

Pasan a la siguiente fase los postulantes calificados con A y B según pauta de evaluación.

FASE 7: Informe

Si el postulante pasa todas las fases anteriores se realiza el informe psicolaboral.

FASE 8: Evaluación del proceso

Con los postulantes que han pasado todas las etapas del proceso, se define la terna a presentar al cliente. En una reunión entre el psicólogo coordinador (PC) y jefe de selección (JS) se definen los candidatos finales.

FASE 9: Presentación de candidatos al cliente

Se envían los antecedentes de los postulantes finales al cliente: curriculum, informe y referencias, para que sean citados a entrevista. El cliente tiene 2 semanas máximo para entrevistar a los candidatos y dar feedback del proceso.

FASE 10: Envío de e-mail

Se envían e-mail a los postulantes que han quedado eliminados del proceso en sus diferentes etapas.

- **COORDINACIÓN**

Como se puede apreciar en el flujograma, se describen los actores que participan en cada fase. La coordinación es un punto importante ya que en el área de selección no estaba definido si el proceso integral estaría a cargo de 1 o más psicólogos, y cuál sería la participación del jefe de selección quien es el que conoce y mantiene la relación directa con el cliente. Es por ello que se propone:

1.-Designar un psicólogo coordinador del proceso integral, el cual en caso necesario, solicitará psicólogos free-lance de apoyo:

1.1 En caso de un proceso de selección para 1 ó 2 cupos, se designará un psicólogo coordinador (PC) del proceso, el cual diseñará su cronograma de trabajo para entregar a los candidatos más idóneos en el tiempo acordado con el jefe de selección. El psicólogo ha de informar a éste acerca de los avances del proceso e ir registrando dicho avance en la plantilla excel de registro.

1.2 En caso de un proceso de selección para 3 ó más cupos, se designará un psicólogo coordinador (PC), el cual estará a cargo de realizar las evaluaciones grupales e individuales de modo de conocer a los candidatos participantes del proceso. A su vez, ha de solicitar apoyo de psicólogos free-lance para las evaluaciones psicológicas individuales, los que tendrán que reportarle a éste de los resultados de dicha evaluación. El psicólogo coordinador ha de ir supervisando el avance del proceso, registrando la información en la plantilla excel de registro e informando del proceso al jefe de selección.

V. E Consideraciones acerca de la realización de procesos integrales de selección por consultoras de recursos humanos.

Los procesos integrales de selección realizados por una consultora implican una mayor responsabilidad con la empresa-cliente, ya que casi todo el proceso de dotación para un cargo es responsabilidad de ésta. Como se explicó en el apartado de outsourcing de recursos humanos, para que el outsourcing de selección de personal sea exitoso, ambas partes han de participar de manera activa en el proceso. Algunos pasos los ha de realizar la consultora y otros la empresa, estableciendo una relación de colaboración, responsabilidad y actitud proactiva mutua.

Es así, como en base a la presente memoria, algunas consideraciones y dificultades ha tener en cuenta en la realización de procesos de selección realizados por consultoras son: la relación cliente-consultor y la capacidad de gestión del área de selección de una consultora.

a.- Relación cliente- consultor

Para el establecimiento de una adecuada relación y realización del servicio de selección integral, se requiere conocer en cierta medida el negocio y cultura de la empresa, ya que cada organización tiene sus características particulares, como valores, costumbres y creencias que decidirán en la elección de los postulantes que pertenecerán a ésta. Es así, como la consultora ha de visualizar también la adaptación de la persona a la organización.

Uno de los aspectos a establecer en la relación, es el contrato de servicio, el cual ha de especificar el tiempo del proceso, procedimiento de selección y costos. En este sentido puede suceder que los tiempos no se respeten, y el cliente presione por que sea menor la duración

del proceso, lo cual puede llevara a cometer errores o tomar decisiones precipitadas en la selección de los candidatos.

Una fase que requiere la participación activa del cliente es la descripción del perfil, el cual es el punto de partida y el foco que orientará la búsqueda y selección de los candidatos a un puesto.

En general, las organizaciones disponen de sus propias descripciones y perfiles de cargo, los cuales han de entregar a la empresa consultora para la realización del proceso. En caso que no tenga perfiles, la consultora ha de disponer de algún medio para definirlos.

Además, en esta etapa se requiere que el cliente y el consultor aclaren y negocien las exigencias del perfil, de modo de conciliar el perfil ideal requerido por el cliente, y las posibilidades reales de encontrarlo en el mercado. En este sentido, algunas dificultades son la falta de detalle en el perfil, existiendo requisitos “ocultos” que influirán en la decisión final del cliente. Esto trae como consecuencia que el cliente no esté satisfecho con los postulantes finales recomendados, debido a criterios que consideraba importantes pero no se especificaban en el perfil (NSE, universidad, sexo, etc). También, puede deberse a una inadecuada comprensión de la solicitud del cliente en cuanto a los requisitos principales del perfil.

Otra fase en la que el cliente participa y en la que se suscitan dificultades, es en la entrevista del cliente con los candidatos finales. Debido a que no está definido el plazo en que ha de entrevistar a los candidatos, en ocasiones sucede que éste puede demorar 2 o 3 semanas en entrevistarlos, por lo cual, los postulantes puede que accedan a otro trabajo. A su vez, puede suceder que el cliente suspenda el proceso, teniendo que informar a los postulantes que ya han pasado todas las etapas, que el proceso en que invirtieron tiempo se ha suspendido o congelado, y no serán entrevistados directamente por la empresa-cliente, lo cual puede afectar la imagen de la consultora.

b.- Capacidad de gestión del área de selección para procesos integrales.

Una consultora especializada en Procesos de Selección ha de definir un modo de gestionar los procesos de selección de modo de ser eficaces y eficientes.

Dichos procesos pueden ser diversos, tales como: procesos masivos, para 1 o 2 cupos, para cargos gerenciales, etc, los cuales tienen ciertas características particulares y dificultades propias.

Es así, como dependerá de cada empresa consultora la especialización en algún tipo de proceso de selección y los métodos que utilice, lo cual puede significar una ventaja comparativa en un rubro de alta competencia. Pudiendo utilizar nuevas tecnologías, en pruebas y ejercicios de selección que aporten mayor creatividad y calidad al proceso.

En el caso de los procesos integrales realizados por la Consultora A, *algunos* aspectos a considerar en la gestión de éstos son:

- *Tener una visión a mediano plazo, planificación, registro y evaluación del proceso.*

En el caso de la consultora A, se observa una orientación más a corto plazo, dado que se especializa en realizar evaluaciones psicológicas que son una parte del proceso de selección que realiza la organización internamente. Sin embargo, la realización de un proceso integral implica tener una visión de mediano plazo, ya que implica evaluar a varios candidatos y luego compararlos entre sí, de modo de elegir a los más idóneos para presentarlos al cliente. A su vez, se requiere mayor planificación, seguimiento del proceso, y evaluación de los resultados para el mejoramiento de los procesos.

- *Definir un procedimiento estándar, de modo que todos los candidatos a un puesto pasen por las mismas etapas y tengan iguales oportunidades de acceder a éste. Esto es lo que ha pretendido este trabajo mediante el diseño de una metodología para los procesos integrales de selección.*

CONCLUSIONES

En el ámbito organizacional, cada vez más se reconoce el valor de las personas para el logro de los objetivos organizacionales, ya que éstas poseen los recursos, conocimientos, habilidades y potencialidades que movilizan los demás recursos, permiten responder y adaptarse de manera flexible a los cambios del medio externo y favorecer el crecimiento de la empresa.

Es así, como el área de recursos humanos tiene como uno de sus roles generar, mantener y desarrollar los recursos y potencial humano de la organización mediante una administración eficiente, de modo de alinear a las personas con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, debido a la complejidad y diversidad de las personas, la administración de recursos humanos no es algo sencillo. Aunque existen diversos enfoques, ninguno es “la manera efectiva y eficiente” de administrar, y el desafío sigue siendo conciliar los objetivos individuales con los objetivos de la organización. Quizá para ello no haya que “administrar a las personas”, concepto que implica planificar, dirigir y controlar. Sino que generar mayor autonomía, capacidad de decisión, participación, sentido de pertenencia, “administrando con las personas” los recursos materiales e inmateriales de los que se disponen, lo cual permitiría el crecimiento y beneficio de todos los miembros de la organización. Generar condiciones que permitan el desarrollo de las personas y la satisfacción de ciertas necesidades, lo cual va a traducirse en mejores niveles de desempeño, y a su vez en mejores resultados y logro de los objetivos organizacionales.

Además, habría que cuestionar, evaluar y/o mejorar los procesos básicos del sistema de recursos humanos, tales como las descripciones de cargo, dotación, capacitación, evaluación del desempeño, etc., de modo que permitan el libre flujo, crecimiento y aporte de las personas al interior de la organización. Así por ejemplo, en la actualidad la función de recursos humanos es cuestionada en el sentido de adoptar una orientación más estratégica. Sin embargo, el rol estratégico es uno de los roles que recursos humanos ha de cumplir. Dependerá de la organización particular el rol primordial que asumirá recursos humanos, dependiendo a su vez del momento y contexto en que se encuentre, las problemáticas y desafíos que deba enfrentar, donde sus miembros serán la clave para responder de manera efectiva a éstos.

Es así, como contar con personas calificadas y comprometidas ha de ser un objetivo clave del área de recursos humanos.

La entrada de las personas a la organización se realiza mediante el subsistema de dotación, el cual se ha ido estructurando y profesionalizando con el tiempo desde las recomendaciones, a la selección tradicional y en la actualidad a la selección por competencias.

La selección tradicional, es el proceso mayormente utilizado por las organizaciones. Dicho proceso, implica ciertos pasos generales tales como el reclutamiento y la selección, además de ciertos objetivos a conseguir. El objetivo principal, es atraer y seleccionar a las personas con los conocimientos, habilidades, potencial y motivación requeridos para desempeñarse en un determinado cargo, aportar valor e integrarse de manera adecuada a una particular organización.

A su vez, cada paso implica un sub-objetivo o sub-meta que permitirá el logro del objetivo mayor, y que muchas veces no se visualiza así debido a que no se considera la interdependencia de los pasos para llegar a la meta final. Algunos de estos sub-objetivos son la evaluación de los conocimientos y habilidades de los postulantes, determinación de su ajuste al perfil y adaptación a la organización. Sin embargo, la metodología de pruebas y entrevistas utilizada para lograr estos objetivos presenta diversas falencias, tales como la falta de validación de ciertas pruebas psicométricas y psicológicas en el ámbito laboral, o su bajo grado de validez y confiabilidad, lo cual llevan a cuestionar el proceso y resultado de la selección de personal.

Es así, como han surgido nuevos modelos que intenta mejorar estas falencias del proceso de selección; uno de ellos, es el enfoque de competencias aplicado a la selección, que permite una mayor estandarización del proceso, integración entre las distintas fases de la selección y con otros subsistemas de recursos humanos. Específicamente, una mejor estandarización de las competencias necesarias para un buen desempeño en el cargo, una conceptualización clara de ellas, modo de medirlas, comparar las competencias de perfil del cargo con las competencias del postulante, logrando un mejor ajuste y predicción del desempeño laboral.

Debido a que el proceso de selección se visualiza como una evaluación de los conocimientos y habilidades de las personas, el profesional idóneo para realizar dicha labor es el psicólogo, que cuenta con los conocimientos y herramientas para la evaluación psicológica. En el ámbito de la selección de personal, se postula que no es la persona en totalidad la que es evaluada, sino sus aptitudes en el ámbito laboral, lo cual implica evaluar características o habilidades relacionadas con el desempeño de modo de determinar el ajuste a un perfil de cargo. Es así, como las descripciones y perfiles de cargo son el foco que orientarán los procesos de selección. Perfiles coherentes en los atributos o características necesarias de la persona para un buen ajuste y desempeño en el cargo y adaptación a la organización, y no ser meras suposiciones de atributos que se correlacionan con un buen rendimiento o desempeño laboral.

El psicólogo evaluador entonces, ha de ser cuidadoso al emitir un juicio acerca de la persona, discriminar qué factores de personalidad son los relevantes para un adecuado desempeño y adaptación a un cargo y organización particular, y qué factores son contraindicados. Además, ha de conocer el campo laboral, las ocupaciones y el funcionamiento de la empresa, de modo de realizar un trabajo ajustado a esa realidad social-cultural.

Mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección en las organizaciones se hace necesario, debido a los cambios en el mercado de recursos humanos y los nuevos requerimientos de capacidades de la organización, debido a la incorporación de nuevas tecnologías y economía global, que implica que se requieran personas con nuevas habilidades tales como el manejo de herramientas computacionales e idiomas, además de la capacidad de adaptarse a los cambios internos y externos de la organización, flexibilidad y autogestión.

Por otra parte, aunque en Chile no existen normas y leyes claras respecto de los procedimientos de selección como en otros países, la tendencia es a cuestionar por parte de los postulantes los procedimientos utilizados por las empresas y consultoras, ya que lo visualizan como un proceso burocrático y discriminatorio negativamente. Lo cual es una apreciación desde el punto de vista del mundo de los postulantes, pero que las empresas han de tener en cuenta ya que puede afectar la imagen de ésta. Es así, como es parte de la responsabilidad social de la empresa, tener sistemas de reclutamiento y selección que aseguren a las personas iguales oportunidades de acceder a los puestos de trabajo ofrecidos mediante un procedimiento justo y transparente.

Como la organización no es especialista en estos procesos y el área de recursos humanos posee diversos roles, puede apoyarse mediante la externalización de la función de dotación en una empresa externa como son las consultoras de recursos humanos, las que generalmente abarcan los distintos servicios de este ámbito y del desarrollo organizacional.

El outsourcing de recursos humanos es una práctica que está siendo utilizada cada vez más por las empresas por diversas razones, sin embargo, debido a que no existe una traducción exacta del término, es que se utilizan diversos conceptos tales como externalización, subcontratación, outsourcing, para designar diversas prácticas de negocio, no quedando clara su diferencia en términos conceptuales y prácticos. Definimos entonces, considerarlos sinónimos y/o como partes de un mismo proceso, diferenciándose las distintas prácticas de outsourcing por su grado de interrelación entre la función y /o actividad externalizada con el resto de las funciones del negocio, y el establecimiento de una relación de responsabilidad compartida. Es así, como el outsourcing de recursos humanos no implica desligarse de sus funciones, sino contar con agentes externos que apoyen y/o potencien los distintos roles del sistema de recursos humanos al interior de la organización.

En este sentido, el outsourcing de procesos integrales de selección de personal no es solamente una actividad operativa de la cual la empresa se desliga completamente, sino que ha de mantenerse una relación cercana con el proveedor y participar del proceso de modo de transmitirle los aspectos estratégicos de la función de dotación y estar alineados para el logro efectivo de los objetivos definidos. Es así, como el establecimiento de una relación de responsabilidad y participación mutua entre el outsourcer y empresa-cliente es el primer e importante aspecto a considerar en dichos procesos de outsourcing.

Específicamente, la participación del cliente se da en diversas fases del proceso integral de selección, específicamente en la definición del perfil, y en el acuerdo acerca de los requerimientos de éste para un desempeño efectivo, negociando acerca de las posibilidades reales de encontrar a la o las personas idóneas. También, en la entrevista final de selección y decisión, donde conocerá a los candidatos recomendados, y deberá dar información clara y realista de la empresa y el cargo, ya que el proceso de selección es recíproco; es decir, no sólo la empresa está escogiendo sino que también el postulante, el cual puede optar por ese empleo u otro entre las diversas opciones de que disponga; y de permanecer un tiempo largo en la

empresa o retirarse al poco tiempo de haber ingresado por que no se ajustaba a sus expectativas o la información no fue clara y transparente.

Por su parte, el outsourcer al hacerse cargo de un proceso integral de selección, ha de conocer de modo general el funcionamiento del negocio y especialmente su cultura, ya que es un aspecto que va a influir en la elección final del o los candidatos. Además, la consultora es el intermediario entre los postulantes y la empresa, por lo cual ha de dar un adecuado trato e información general de la empresa y el cargo a los postulantes que participan del proceso de selección.

El segundo aspecto a considerar en el outsourcing de procesos integrales de selección, es la capacidad de gestión de la consultora. Una consultora de recursos humanos especializada en procesos de selección ha de contar con metodologías adecuadas para el reclutamiento y selección de las personas, de modo de aportar valor al proceso. Es así, como pueden utilizarse técnicas de selección modernas o de vanguardia, recursos informáticos que permitan una mejor administración y control de los procesos, e investigar acerca de la validez y confiabilidad de las pruebas utilizadas. Ello, debido a que existe una alta demanda por este servicio y existen diversas consultoras que lo ofrecen.

La capacidad de gestión implica también contar con la infraestructura, actores y procedimientos claros y definidos para llevar a cabo procesos integrales de selección, los que implican una mayor responsabilidad, seguimiento de un proceso de mediano plazo, y evaluación de éste de modo de ir mejorando en el servicio ofrecido.

En el caso de la consultora A que ofrece el servicio de selección integral y utiliza el modelo tradicional de selección, se encontraron dificultades en ambos aspectos. Principalmente la falta de un procedimiento definido y registro de los procesos integrales de selección realizados en el tiempo, por lo cual no hay rigurosidad en la realización de éstos y evaluación del proceso y resultado como modo de mejorar en el servicio ofrecido.

Es así, como se ha propuesto una metodología para llevar cabo procesos integrales de selección en dicha consultora, definiendo las fases, subfases y objetivos de éstas. Un modelo en donde los postulantes son evaluados en cuanto a sus habilidades, y aceptados/eliminados según el cumplimiento de los objetivos definidos en cada subfase acordes a los requisitos del

perfil. Ello, con la finalidad de aportar al mejoramiento de procesos de selección desde consultoras, donde las personas confían en este intermediario con la empresa que finalmente los contratará, y el cliente confía en un servicio especializado y profesional.

Anexo A:

Servicios de algunas Consultoras de
Recursos Humanos en Santiago de
Chile

SERVICIOS DE CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANO

EMPRESA CONSULTORA	SERVICIOS
DS CONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH (SELECCIÓN) • CAPACITACION • D.O
A DECCO	<ul style="list-style-type: none"> • SUBCONTRATACIÓN Y TRABAJO TEMPORAL • SELECCIÓN DE PERSONAL • HEAD HUNTING • CONSULTORIA • CAPACITACION • EXTERNALIZACION DEL PAGO DE REMUNERACIONES
ADISTRA	<ul style="list-style-type: none"> d) SELECCIÓN e) CAPACITACION f) CONSULTORIA
HR	<ul style="list-style-type: none"> • OUTSOURCING • ASESORIA Y CONSULTORIAS EN RRHH • SIST DE INFORMACION DE RRHH
ALLOT	<ul style="list-style-type: none"> • SELECCION: EVALUACIÓN SICOLÓGICA Y POR COMPETENCIAS
GD CONSULTORES Gestión y Desarrollo Empresarial Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • BUSQUEDA Y SELECCIÓN • CONSULTORIA EN RRHH • ENTRENAMIENTO • OUTSOURICNG • REMUNERACIONES • ASESORIA LABORAL
CONSULTORA EXE	<ul style="list-style-type: none"> • RECLUTAMIENTO, • EVALUACIÓN PSICOLÓGICA • SELECCIÓN DE PERSONAL.
CDO	<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACION PERMANENTE E-DUTEKNIA • CONSULTORIA • GESTION DE PERSONAS • OUTSOURCING , SERVICIOS TRANSITORIOS, ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS
BVMCONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> • RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL • EVALUACIÓN DE PERSONAL CONSULTORÍA O ASESORÍA EN RRHH ESTUDIOS / SONDEOS / INFORMES
	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACION

SERPROTEMP	<ul style="list-style-type: none"> • EXTERNALIZACION DEL PERSONAL • SERVICIOS TEMPORALES • RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
ENERA CONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> • CONSULTORIA ORGANIZACIONAL • RECLUT Y SELECCIÓN <p>Head hunting</p> <p>Evaluación de candidatos para procesos de integración y promoción interna.</p>
ACAPS	<p>ASESORIA</p> <p>CAPACITACION</p> <p>PSICOLOGIA</p> <p>SELECCIÓN</p>
ALTADECISION	<ul style="list-style-type: none"> • HUNTING Y SELECCIÓN • DESARROLLO Y CAPACITACION • CONSULTORIAS Y ASESORIAS GERENCIALES
PSICUS	<p>6. CONSULTORIA</p> <p>7. RRHH</p> <p>8. CAPACITACION</p>
CONSULTORES WS	<ul style="list-style-type: none"> • SELECCIÓN DE PERSONAL • HEAD HUNTING • OUTSOURCING
SER HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • CONSULTORÍA ESTRATÉGICA EN RRHH- RELACIONES LABORALES • DESARROLLO ORGANIZACIONAL SELECCIÓN DE PERSONAL

Anexo B:

Procesos Integrales Realizados
Marzo – Septiembre 2007

CARGO	CUPOS	RECLUTADOS	PROCESO	RESULTADO
1. Administrativos	5	65	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	12 Candidatos recomendados
2. Vendedor	3	13	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	6 Candidatos recomendados
3. Analista de capacitación	1	10	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	1 Candidatos recomendados
4. Administrativo de ventas	1	15	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	3 Candidatos recomendados
5. Administrativos	3	28	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	4 Candidatos recomendados
6. Administrador para tienda de Retail	3	22	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	9 Candidatos recomendados
7. Asistente de Reclutamiento y Selección	2	8	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	3 Candidatos recomendados. Contratan 2 personas.
8. Administrador para tienda de Retail	6	27	Reunión Grupal: pruebas psicométricas	11 Candidatos recomendados

			Entrevista individual y test proyectivos	
9. Vendedor	2	8	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	6 Candidatos recomendados
10.- Prevencionistas de riesgo	3	18	Reunión Grupal: pruebas psicométricas Entrevista individual y test proyectivos	7 Candidatos recomendados
11.- Analista de Selección	1	5	Reunión Grupal: dinámica Prueba de Conocimientos Entrevista individual y MBTI	4 Candidatos recomendados

Anexo C:

Registro de avance de procesos integrales

PROCESO	Administrativos. Arco Prime					
FECHA INICIO	Jun-07					
FECHA TERMINO	29-Jun-07					
COORDINADOR	Ernestina Pereira					
POSTULANTES GRUPO 1	CITACION GRUPAL	ENTREV INDIV	PSICOLOGO EVALUADOR	RESULTADO ENTREV	ENTREV CLIENTE	EMAIL
Ivonne alvarez	no vienes	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	
Hector perez	no	NO SIGUE	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	Si
Eric gomez	si	SI	EPS	MB		
Alberto Millan	no	no viene				
Daniela cordero	si	SI	EPS	B		
manuel fuentes	si	no sigue				Si
Serafina morales	si	SI	EPS	MB		
Javier fuentes	si	NO SIGUE	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	Si
POSTULANTES GRUPO 2	CITACION GRUPAL	ENTREV INDIV	PSICOLOG EVALUADOR	RESULTADO ENTREV	ENTREV CLIENTE	
Alex muñoz	si	NO SIGUE	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	Si
Carolina Bonnemaison	si	SI	JECA	B		
Sebastián Sanchez	si	SI	EPS	B		
Aldo Vargas	si	SI	JECA	M		Si

Anexo D:

Entrevistas al personal de Selección

ENTREVISTA JEFE DE AREA SELECCIÓN DE PERSONAL

Fernando Astudillo
Psicólogo Universidad de Chile
Jefe área de Selección de Personal

1. ¿Cuáles son los objetivos del área de Selección?

- Cumplir con el presupuesto de ventas mediante evaluaciones psicológicas en la región metropolitana y regiones, evaluaciones de potencial y horas de consultoría.
- Mantener y aumentar nuestros clientes
- Dar un buen servicio a los clientes en cuanto a tiempo de respuesta y solidez en lo que entrega. O sea, que esté técnicamente bien hecho.

2. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos?

Evaluaciones psicológicas en RM y regiones, evaluaciones de potencial, y procesos de selección integral.

3. ¿Qué servicio es el de mayor demanda?

Evaluaciones psicológicas. Tenemos los valores más bajos.

Tenemos la visión de consumo masivo.

Ha otras consultoras no les interesa hacer evaluaciones, tienen otro enfoque de negocio.

4. ¿Se han especializado en algún tipo de servicio?

Tenemos más experiencia en evaluaciones psicológicas en RM y regiones.

5. ¿Qué ventajas tiene el área de selección en comparación con otras consultoras del rubro?

Una ventaja es el tiempo de respuesta a altas demandas. Ello según la percepción de los clientes. También los costos.

6. ¿Tienen alguna proyección?

Seguir creciendo en todos los servicios.

Crecer en el tema de evaluaciones de potencial

7.- ¿Qué se ha hecho para ello?

Se hace lo que se conoce como cruce de clientes, y programar visitas a clientes potenciales.

7. ¿Cuáles son los pasos para la realización de los procesos integrales de selección?

Definir con el cliente mediante el formulario la descripción del cargo, tanto las características técnicas como el perfil.

Reclutamiento a través de diferentes fuentes: laborum, aviso de prensa, referidos.

Preseleccionar curriculum.

Citar a entrevista: grupo y entrevista individual con pruebas proyectivas.

Verificar referencias

Presentación de la terna

8. ¿Con qué recursos materiales y humanos cuenta para llevar a cabo estos procesos?

Psicólogos y pruebas psicológicas.

9. ¿Hay algún registro de los procesos integrales realizados?

No hay historia. No hay un fundido como se hace con las evaluaciones psicológicas.

Los antecedentes quedan solo en las carpetas.

Quizá se podría hacer un fundido con los procesos integrales por empresa.

10. ¿En que aspectos del proceso tiene complicaciones?

Fuentes de reclutamiento

Definir el perfil con mayor claridad

Comunicación con el cliente. Feedback del proceso a tiempo.

11. ¿Qué aspectos del proceso mejoraría?

Definir procedimientos.

Especialmente una reunión con el cliente, para aclarar su solicitud.

12.- ¿Delegaría todo el proceso en un psicólogo o distribuiría las responsabilidades de cada fase del procesos de selección integral?

No lo se.

SELECCION INTEGRAL

Jessica Escudero

Psicol. Univ. de la República.

Experiencia de 2 meses en procesos integrales

1.- Describa el proceso de selección integral

Entrega del perfil

Reclutar con distintas fuentes. Aquí utilizamos laborum principalmente

Citar a los postulantes

Evaluaciones grupales. Filtro en base a nivel intelectual

Entrevista individual y pruebas proyectivas

Informe

Entrevista con cliente

2.- ¿En que aspectos del proceso tiene complicaciones?

Información invisible. Que el cliente sea franco en lo que quiere. Por ejemplo en la otra consultora pedían que no fuera casado, que viva en vitacura o las condes, etc.

No tener postulantes. Que se satura la fuente de reclutamiento

3.- ¿Qué aspectos del proceso mejorarías?

mmm buena pregunta. No se. Que a veces hago informes, los paso al otro día y los postulantes son citados a las dos semanas después. Que no nos den retroalimentación de los procesos. Ser más eficientes y trabajar en equipo para lograr el objetivo.

Carlos Devoto

Lic. en Psicología

Univ. De Chile.

Sin experiencia en procesos integrales.

1.- Describa el proceso de selección integral

Primero se conversa con el cliente sobre el cargo que se busca y su perfil deseado. Luego se publica en diferentes medios el aviso solicitando las personas que se requieren. Luego se hace un filtro curricular a partir de los antecedentes laborales recopilados a través de los medios. Posteriormente se hace un filtro grueso de habilidades generales de los postulantes a través de un assessment center. Finalmente, la idea es que quienes salgan bien evaluados en dicha instancia son presentados al cliente para que los entreviste y finalmente el cliente decida quienes pasan a entrevista psicológica propiamente tal para presentarle una terna.

2.- ¿En que aspectos del proceso tiene complicaciones?

En la revisión curricular, por que hay clientes que son más flexibles con los criterios de selección.

3.- ¿Qué aspectos del proceso mejorarías?

La preselección de los candidatos que pasen a entrevista psicológica. Necesariamente debe hacerse un assesment center.

ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Antes de analizar el contenido de las entrevistas, cabe decir que en un principio se pretendía entrevistar a personas con experiencia en la realización de procesos integrales de selección en la consultora. Sin embargo, ello no fue posible ya que existe alta rotación de los psicólogos free-lance. Por lo cual, en el momento de realizar este estudio, los psicólogos actuales no tenían o era escasa su experiencia en procesos integrales.

Se realiza un análisis de contenido intercaso de las entrevistas, de modo de encontrar puntos en común en las respuestas de los entrevistados, y levantar ciertas categorías acerca de la visión que tienen acerca de los procesos integrales de selección, las dificultades y mejoras que propondrían.

Categoría 1: Escasa experiencia

Existe poca experiencia en la realización de procesos integrales de selección, ya que como psicólogos free-lance dos de los entrevistados están acostumbrados a realizar evaluaciones psicológicas de los candidatos que postulan a un cargo para una determinada empresa, y posterior elaboración de informe.

Es así, como un entrevistado sin experiencia, describe un posible proceso de selección integral ideal, y dos entrevistados con cierta experiencia, describen los pasos generales para la realización eficaz del proceso.

A su vez, un entrevistado propone otra secuencia de pasos para realizar el proceso integral, distinto a los pasos generales de cómo se realiza en la consultora.

Categoría 2: Diversos aspectos a mejorar

No hay un consenso en cuanto a los aspectos a mejorar del proceso integral, sino que se proponen diversas mejoras para las distintas fases del proceso: como el diseño de un procedimiento de selección integral, realizar assesment center antes de la evaluación individual, reunión con el cliente para comprender su solicitud, aclarar el perfil, y el tiempo en que los candidatos recomendados serán entrevistados. Ello, da cuenta de que existen diversas posibilidades de mejorar en la realización de cada fase del proceso de modo de ser más eficientes.

Categoría 3: Dificultades

La principal dificultad en la realización de procesos de selección integral, y en que los entrevistados concuerdan, es en la definición precisa y clara de los requisitos del perfil, para realizar un adecuado filtro curricular y selección de candidatos.

Otra dificultad señalada por dos entrevistados, es el agotamiento de la fuente de reclutamiento, al ir evaluando a los candidatos y que éstos no reúnan los requisitos necesarios para el perfil.

Anexo E:

Pautas del proceso integral de selección.

- 1. Cronograma.**
- 2. Pauta de observación fase de evaluación grupal.**
- 3. Pauta de Entrevista.**
- 4. Pauta de Referencias laborales.**
- 5. Informe de Evaluación Psicolaboral.**
- 6. Pauta de Evaluación de candidatos finales.**

CRONOGRAMA PROCESO INTEGRAL**(CARGO – EMPRESA)****FECHA INICIO:****FECHA TERMINO:**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		2 <i>Reclutar/ Citar</i>	3 <i>Grupo 1</i>	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28						

PAUTA OBSERVACION FASE EVALUACIÓN GRUPAL

POSTULANTES	PRESENTACION PERSONAL	DINAMICA GRUPAL	PRUEBAS PSICOMETRICAS	DICOM	¿CONTINUA?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

PAUTA DE ENTREVISTA TRADICIONAL

Aspectos a indagar	VISTO (marcar)
1.Datos personales	/
2.Estudios	/
3.Historia laboral	/
4.Motivación por el cargo y la empresa	/
5.Expectativas laborales	/
6.Preguntas por competencias	/

Pauta de Evaluación

FASE		ANÁLISIS CURRICULAR 25%		EVALUACIÓN GRUPAL 25%		REFERENCIAS 10%		EVALUACIÓN INDIVIDUAL 40%	
SUB FAES	Antecedentes comerciales	Experiencia	Formación académica	Dinámica grupal	Prueba psicométrica	Ref 1	Rref 2	Entrevista tradicional	Pruebas proyectivas
OBJETIVOS GENERALES	Antecedentes comerciales	Experiencia	Formación	Habilidades interpersonales	Rendimiento intelectual	Referencias adecuadas	Referencias adecuadas	Habilidades personales y laborales	Ausencia de psicopatología Habilidades personales y laborales
PERFIL PREV DE RIESGO	NO	3-5	Profesional	1. 2. 3. 4.	Promedio o Alto	Recomienda	Recomienda	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
POSTULANTES									
1. RENE	NO	4	4	3	4	3	4	4	4
2. JULIA	NO	4	3	3	4	3	3	3	4
3. ANDREA	NO	4	3	4	3	3	3	4	3
4. XIMENA	NO	3	3	3	4	3	4	3	3
5. JOSE	NO	4	3	3	3	3	3	4	3
6. RICARDO	NO	3	3	3	4	2	2	2	2 XXXX
7. PAMELA	NO	3	3	2	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
8. IGNACIO	NO	3	3	3	2	XXXX	XXXX	XXXX	XXX

Es así, como la puntuación final de los postulantes que pasaron todas las etapas sería:

FASE POSTULANTES	A.C (promedio de exp. + formación)	25%	E.G (promedio dinámica + prueba psicom)	25%	R (promedio de ref1 + ref2)	10 %	E.I (promedio de entrev + pruebas proyectivas)	40%	PTJE FINAL
1) RENE DIAZ	4	1	3,5	0,875	3,5	0,35	4	1,6	3,825
2) JULIA VENEGAS	3,5	0,825	3,5	0,875	2,5	0,25	3,5	1,4	3,350
3) ANDREA HERRERA	3,5	0,825	3,5	0,875	3	0,30	3,5	1,4	3,400
4) XIMENA	3	0,75	3,5	0,875	3,5	0,35	3	1,2	3,175
5) JOSE	3,5	0,825	3	0,75	3	0,30	3,5	1,4	3,275
RICARDO	3	0,75	3,5	0,875	2	0,20	3	1,2	3,025

Se puede apreciar que los postulantes 1, 2 y 3 obtienen una mayor puntuación, por lo cual serán los candidatos recomendados o que conformarán la terna a presentar al cliente.

REFERENCIA LABORAL N° 1

IDENTIFICACIÓN

Nombre Postulante : **Mauricio Vergara**
Cargo al que postula : Prevencionista de Riesgo
Referencia : **Andrés Martínez**
Cargo : **Experto en Prevención de Riesgos**
Relación laboral : Jefe Directo
Empresa : Tecnyca Chile S.A
Teléfono Contacto : XXXXXXXX

PREGUNTAS

1. ¿Qué cargo ocupaba en la empresa? ¿Cuánto tiempo permaneció en ella?

El Sr Martínez era jefe directo del postulante, el cual prestó servicios como prevencionista a tiempo completo por alrededor de 4 meses y medio, con 0 accidentes.

2. ¿Cómo describiría su desempeño? ¿Qué logros destacaría? ¿Qué dificultades tuvo que enfrentar y cómo las enfrentó?

Adecuado, perseverante en la tareas que se le encomiendan. Denota entusiasmo en su trabajo y es dinámico y proactivo. Logró terminar la obra con 0 tasa de accidentes. Como dificultad, en un principio le costó manejar al personal, pero al poco tiempo ya no tuvo problemas.

3. ¿Qué aspectos lo (la) destacan? ¿Qué le faltaría mejorar?

Destaca: disciplina, honestidad, perseverancia, capacidad para trabajar en terreno.

Aspectos a Mejorar: No sabría. Quizás ser más persistente al defender sus ideas ante los demás.

4. ¿Cuál fue el motivo de su salida?

Termino de obra.

5. ¿Volvería a trabajar con él?

Si, por supuesto

6. ¿Cómo lo (la) ve en el cargo al que postula? ¿Por qué?

Bien, tiene el perfil para trabajar en minería. Es disciplinado, joven, con ganas de crecer y mejorar.

INFORME DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL

I.- IDENTIFICACION

Nombre : MANUEL XXXXXXXXX XXXXXXXX
Edad : 27 años
Estado Civil : Soltero.
Estudios : Estudiante de Ingeniería en Ejecución en Prevención de Riesgos.
Univ. :
De Aconcagua
Cargo al que Postula : Prevencionista de Riesgo.
BEL-RAY CHILE S.A.
LOS ANDES

II.- AMBITO PERSONAL (Situación de vida actual, motivaciones, valores)

--

III.- HISTORIA LABORAL (Experiencia laboral en qué tipo de empresa y cargos, compatibilidad motivacional, expectativas laborales)

--

IV.- HABILIDADES DEL PERFIL

AREA INTELECTUAL				
	Bajo el Promedio	Promedio	Sobre el Promedio	Superior
Nivel Intelectual general			X	
Potencial de Aprendizaje			X	
Razonamiento lógico			X	
Comprensión verbal		X		

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				
	Bajo el Promedio	Promedio	Sobre el Promedio	Superior
Estabilidad emocional		X		
Control de Impulsos	X			
Seguridad en sí mismo			X	
Capacidad de comunicación			X	
Habilidad para relacionarse con las personas			X	
Lealtad y honestidad			X	

AREA LABORAL				
	Bajo el promedio	Promedio	Sobre el Promedio	Superior
Liderazgo		X		
Perseverancia		X		
Organización y planificación de tareas			X	
Iniciativa y autonomía		X		
Flexibilidad y adaptabilidad al medio		X		
Capacidad de negociación		X		
Rendimiento bajo presión		X		

ANALISIS FORTALEZAS / DEBILIDADES	
Fortalezas:	- - - - - - -
Debilidades:	- - - - - -

V.- MOTIVACION

--

VI.- EXPECTATIVAS LABORALES

--

En base a los resultados de la evaluación se considera al postulante:

RECOMENDABLE	RECOMENDABLE CON OBSERVACIONES	NO RECOMEDABLE
X		

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Arancibia, L, Demicheli, G. (1980). *Implementación de procedimientos de selección y capacitación de personas en una empresa de servicios de mediano tamaño*. Tesis de grado para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile.
- Arnold, M. (1991). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Serie documento de trabajo. Programa Spitzze. Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, Universidad de Chile.
- Bion, W. (1985). *Experiencias en grupos*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Bowes, L. (1988). *Recursos humanos en la Empresa: captación y motivación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Claves, E. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: Enfoque directivo*. México: Editorial Civitas.
- Chiavenatto, A. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill..
- Chiavenatto, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición Mexico: McGraw-Hill.
- Joan, A. (2003). *El outsourcing en el departamento de recursos humanos*. Rev. Capital Humano. Jul-Agost. (23- 27).
- Lawshe. C. (1973). *Pruebas psicotécnicas en la selección de personal*. Madrid: Ediciones Rialp. S.A.
- León, M, Nuñez, L. (2005). *Selección de personas por competencias: factores que contribuyen al éxito y/o fracaso en la aplicación del proceso*. Tesis de grado para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile.

- Mahon, H. (1992). *Las personas: La clave para el éxito de su empresa*. Argentina: Javier Vergara Editor. S.A.
- Menzies, J. (1973). *Preparación de personal competente*. México: Editorial continental. S. A.
- Sastre, M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. México: Edit. McGrawHill.
- Sherman, A. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Grupo editorial Iberoamérica.
- Ulrich, D. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Edit. Aedipe..
- Werther, W, Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGrau-Hill.
- Wayne, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Yoder, D (1976): *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Editorial continental. S. A.

Apuntes Curso Dotación (2006). Carrera de Psicología. Universidad de Chile.

Apuntes Metodología Psicométrica (2003). Carrera de Psicología. Universidad de Chile.

Descouvieres (2007). Conversación sobre selección, 14 de agosto del 2007.



Recursos de Internet

Recursos Humanos

- *Los nuevos recursos humanos*. Extraído el 20 de Agosto del 2007 desde <http://portal.inf.utfsm.cl/docs/extension/Los%20nuevos%20recursos%20humanos.pdf>

- Toledo, C; Alfaro, P. (2005). *El rumbo hacia la dirección estratégica del recurso humano*.
Extraído el 20 de Agosto del 2007 desde <http://www.ulacit.ac.cr/revista/rhombus3/R03A03.pdf>
- González, M. (2002). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. Extraído el 16 de Diciembre del 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>
- González, Z. (2000). *La importancia de las pruebas psicológicas en el proceso de reclutamiento y selección para el correcto desempeño de la dirección de seguridad pública municipal*. Extraído el 7 Enero del 2008 desde <http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/autor!openform&RestrictToCategory=Zully%20González>

Outsourcing de Recursos Humanos

- *El outsourcing como herramienta de flexibilidad en la gestión de recursos humanos*. IPLA. Extraído el 20 de Agosto del 2007 desde: www.iplaraucana.cl/publicaciones/monografiaOutsourcingIPLA.pdf
- Casani et all (1996). *La problemática del Outsourcing*. Extraído el 5 de enero 2008 desde http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/problematika_outsourcing.doc
- Kubr, M. (sin año). *Selección y trabajo con consultores*. OIT- Ginebra. Extraído el 20 de Agosto del 2007 desde <http://www.iese.edu/en/RCC/IRCO/Investigacion/Docsy publ/Estudioseinformes/Estudios einformes.asp>
- Pin, J, Saenz-Diez, I. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. IRCO & Accenture, June. Ocasional Paper. Extraído el 20 de Agosto del 2007 desde

<http://www.iese.edu/en/RCC/IRCO/Investigacion/Docsy publ/Estudios e informes/Estudios e informes.asp>

- Accenture (2004): *Externalización de recursos humanos: un proceso sin vuelta atrás*. Extraído el 20 de Agosto del 2007 desde http://www.acceso.com/display_release.html?id=18288

Selección de Personal

- Fernández, J. (2002). *El inicio de la selección: análisis del puesto, elección del medio y canal de reclutamiento*. Extraído el 24 de Septiembre del 2007 desde www.emakunde.es/images/upload/seleccion_2_c.pdf
- Castriota, F. (2007). *Las nuevas técnicas en selección de personal para Pymes*. Extraído el 24 de Septiembre del 2007 desde http://congente.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=114
- Gaynor, E. (2000). *Reclutamiento y Selección: ingreso de personas a las organizaciones – su relación con el desarrollo organizacional*. Extraído el 24 de Septiembre del 2007 desde www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/recludesa.htm
- Márquez, F. (2003). *¿Cuál es la validez predictiva en el ámbito laboral de los test psicológicos utilizados en selección de personal?*. Extraído el 11 enero 2008 desde: <http://www.test-psicologico-de-seleccion-y-evaluacion-de-personal.com/articulos/articulos.asp?idArticulo=18&m link=7>
- Sin autor (2000). *Que es que perfil ocupacional y cómo se construye*. Extraído el 24 de Septiembre del 2007 desde www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/perfilocupacional.htm

- Martínez, C. (2007). *Pruebas psicológicas laborales y su uso*. Extraído el 24 de Septiembre del 2007 desde www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/pruebas-psicologicas-laborales-y-su-uso.htm
- Navarro, E. (2001). *Ventajas de usar Internet en la selección de personal*. Extraído el 24 de Septiembre del 2007 desde http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?num_art=221
- Doyle, C. (2002). *Buscando a las mejores personas: selección y evaluación*. Extraído el 29 de Septiembre del 2007 desde <http://www.losrecursoshumanos.com/buscando-a-las-mejores-personas-seleccion-de-personal-y-evaluacion.htm>
- Iberica Consulting (sin año): *Que no le abrume esa evaluación numerosa..*. Extraído el 29 de Septiembre del 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/10.htm>
- Marquez, F. (2003). *¿Cuál es la validez predictiva en el ámbito laboral de los test psicológicos utilizados en selección de personal?*. Extraído el 6 enero del 2008 desde <http://www.test-psicologico-de-seleccion-y-evaluacion-de-personal.com/articulos/articulos.asp?idArticulo=18&mlink=7>