

# Tema 5: Contratación de trabajadores

## III. AMPLIACIÓN Y DISMINUCIÓN DE PLANTILLAS

# Objetivos

- Comprender las alternativas que existen para ajustar la oferta y la demanda de trabajo
- Ponderar las ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno y externo
- Distinguir entre los principales métodos de selección
- Saber qué decisiones maximizan la contratación y promoción de los mejores
- Comprender las limitaciones legales del proceso de contratación

# Índice

1. Oferta y demanda de RH
2. El proceso de contratación
3. Retos en el proceso de contratación
4. Reclutamiento
5. Selección
6. Socialización

# Oferta y demanda de RH

- Planificación de RH
  - Proceso que utiliza una organización para asegurarse que tendrá la cantidad de personal adecuada, con el perfil adecuado, para ofrecer un determinado nivel de productos o servicios en el futuro
- Demanda de trabajo
  - N° de trabajadores que necesitará la organización en el futuro
- Oferta de trabajo
  - Trabajadores disponibles con las habilidades requeridas



# Planificación de RH

Demanda del producto

Productividad del trabajo

Mercado laboral interno

Mercado laboral externo

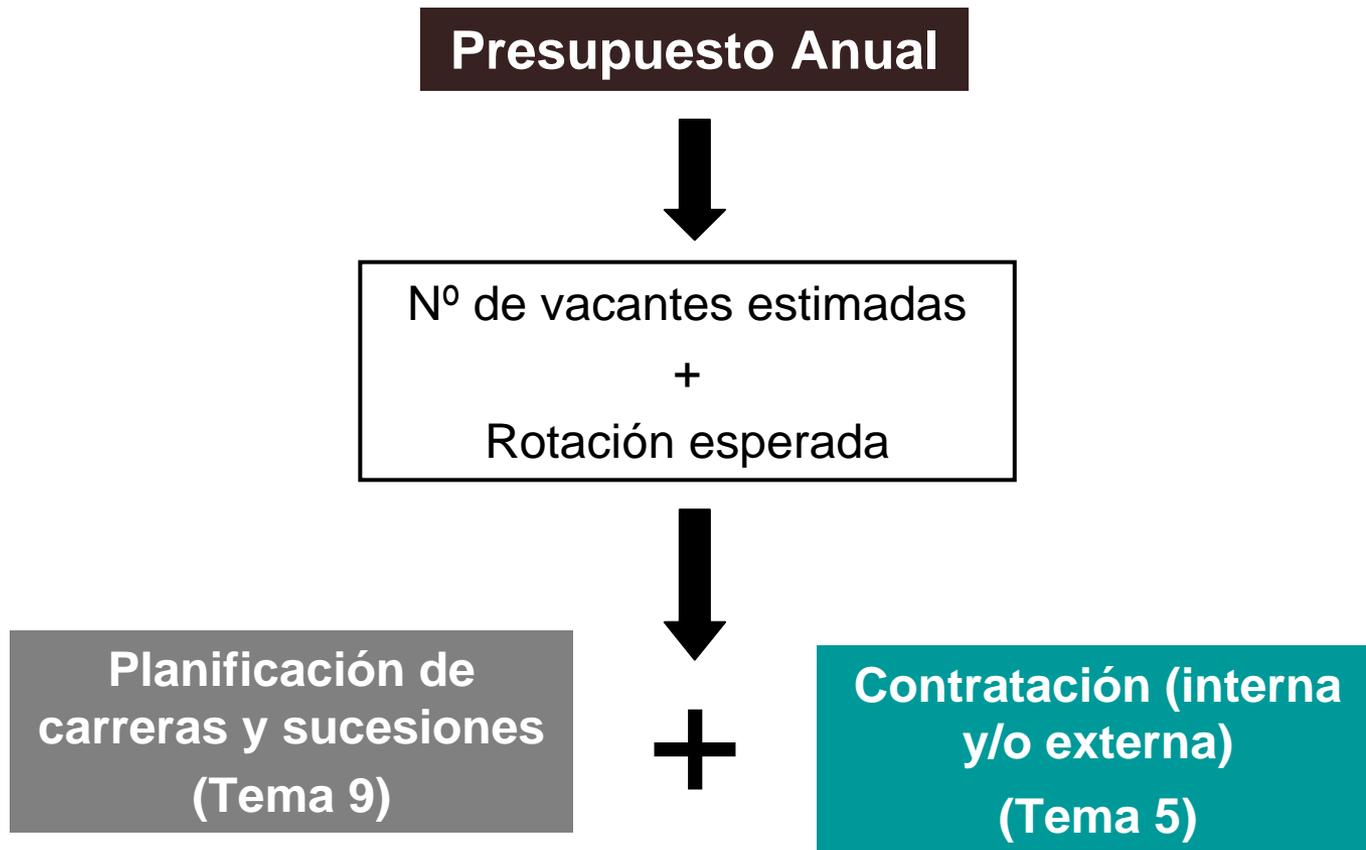
**Demanda de trabajo**

**Oferta de trabajo**

## Condiciones y respuestas

1. La demanda de trabajo excede a la oferta.
  - Formación y reciclaje.
  - Planificación de sucesiones.
  - Promoción interna.
  - Reclutamiento externo.
  - Subcontratación.
  - Trabajadores temporales.
  - Horas extraordinarias.
2. La oferta de trabajo excede a la demanda.
  - Reducciones salariales.
3. La oferta es igual a la demanda de trabajo.
  - Reducciones de jornada.
  - Trabajo compartido.
  - Jubilaciones anticipadas.
  - Bajas incentivadas.
  - Despidos.
  - Sustitución del personal que se marcha con personal de dentro o de fuera.
  - Transferencias internas y reajustes.

# Previsión de la demanda y oferta de trabajo



# Métodos de previsión (I)

## Cuantitativos

- 👍 Más utilizados
- 👎 Dependen de datos históricos o de las relaciones con las demás variables (ej. producción o ingresos)
- 👎 Poco apropiados en las empresas de ahora, sometidas al cambio tecnológico y a la fuerte competencia

## Cualitativos

- Dependen de la valoración cualitativa de expertos
- 👍 Son más flexibles y pueden incluir cualquier factor o condición
- 👎 Los juicios subjetivos son menos precisos

# Métodos de previsión (II)

- Métodos de previsión de la demanda
  - *Técnicas cuantitativas*
    - Análisis de regresión
    - Análisis de ratios
  - *Técnicas cualitativas*
    - Enfoque de arriba abajo
    - Enfoque de abajo arriba
- Métodos de previsión de la oferta
  - *Técnicas cuantitativas*
    - Análisis Markov
  - *Técnicas cualitativas*
    - Revisiones de la alta dirección
    - Planificación de sucesiones
    - Análisis de vacantes

# El proceso de contratación



- **Reclutamiento:** proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.
- **Selección:** proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a alguno de los candidatos para el puesto de trabajo.
- **Socialización:** integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que se va a trabajar.

# Retos en el proceso de contratación

- Los empleados valiosos valen un 40% más de su salario que los medios
- Las malas decisiones de contratación causan problemas desde el primer día
- ¿Qué coste tiene la rotación de empleados?
  - Separación
  - Contratación: reclutamiento, selección, socialización
  - Productividad: periodo de transición

# [ Retos (I) ]

**Determinar las características importantes para el rendimiento**

**Medir las características que determinan el rendimiento**

**El factor de motivación**

**¿Quién debería tomar la decisión?**

- No son obvias
- El PT tiene características que varían con el tiempo
  - CHA´s
- Posiblemente es importante tener en cuenta la cultura
  - Rasgos de personalidad necesarios
- Para un mismo PT, distintas personas pueden querer características diferentes

# [ Retos (II) ]

**Determinar las características importantes para el rendimiento**

**Medir las características que determinan el rendimiento**

**El factor de motivación**

**¿Quién debería tomar la decisión?**

- Es necesario realizar pruebas para medir el rendimiento *a priori*
- Se debe tener en cuenta el coste de las pruebas
- La mayoría de las pruebas miden la capacidad, pero no la motivación
- Rendimiento = Capacidad x Motivación
- La motivación es difícil de medir porque depende del contexto:
  - Responsabilidades asumidas
  - Relación con el jefe
  - Retribución percibida

# *Retos (III)*

**Determinar las características importantes para el rendimiento**

**Medir las características que determinan el rendimiento**

**El factor de motivación**

**¿Quién debería tomar la decisión?**

- Decisión compartida entre RH y la línea
- A favor de RH...
  - Controla los aspectos legales
  - Inicia el proceso
  - Sabe cuáles son los pasos a seguir y las técnicas a emplear
- A favor de la línea...
  - Conocen el PT
  - Serán los jefes, compañeros, subordinados del nuevo empleado

# Reclutamiento

- Debe estar relacionado con la planificación de RH
  - Determina el n° de vacantes
- ¿Cuántos candidatos hay que atraer para cada PT?
  - Calcular algunos *ratios de rendimiento*
    - Eficacia de los anuncios
    - N° de entrevistas realizadas

# Fuentes y técnicas de reclutamiento

- Elección de la **fuentes**:
  - Reclutamiento interno
    - Mercado interno
      - movimientos verticales (promoción)
      - movimientos horizontales (traslados)
      - movimientos transversales (traslado por promoción)
  - Reclutamiento externo
    - Mercado laboral de referencia
  - Ambos
- Elección de la **técnicas**:
  - Publicidad interna/convocatoria de puestos
  - Recomendaciones
  - Archivos/SIRH
  - Decisión unilateral
  - Anuncios en prensa y radio
  - Oficinas de empleo
  - Empresas consultoras
  - Entidades educativas
  - Sindicatos, asociaciones profesionales
  - *Curricula* espontáneos
  - Anuncios en internet y páginas web especializadas

# Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno

- 👍 Se conocen empresa y candidato
- 👍 Aumenta la motivación de los trabajadores
- 👍 Se aprovecha la inversión en formación específica
- 👍 Competencia interna entre los trabajadores
- 👍 Las técnicas son más baratas y más rápidas
- 👍 No afecta a la política retributiva
- 👎 Se genera una nueva vacante
- 👎 Menor número de candidatos potenciales
- 👎 Conflictos internos ... Falta de cooperación
- 👎 Déficit de ideas nuevas (endogamia)
- 👎 No se aprovecha la inversión en formación de la sociedad
  - *sistema educativo*
  - *otras empresas*

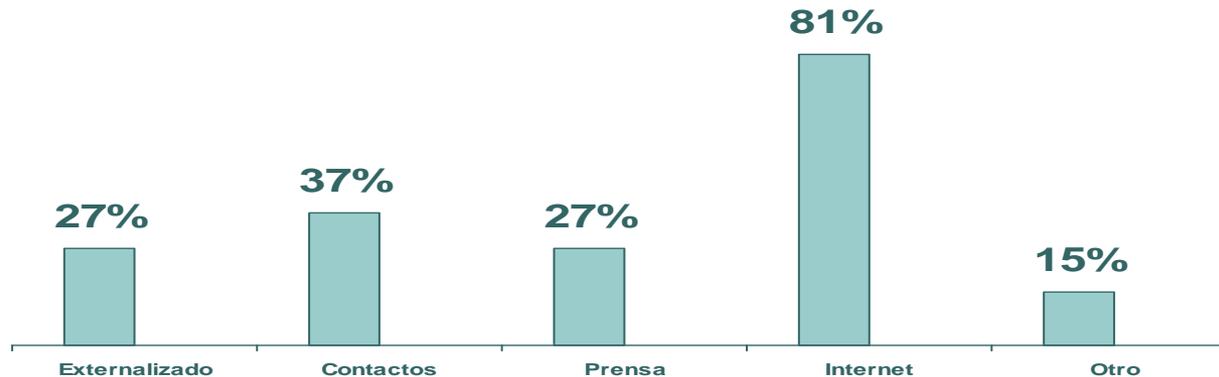
# Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

- 👍 Nuevos puntos de vista y diferentes perspectivas
- 👍 Ahorro de costes de formación

- 👎 Se les puede considerar “infiltrados”
- 👎 Necesitan tiempo para familiarizarse
- 👎 Frustran expectativas de promoción
- 👎 Pueden chocar con la cultura existente

# Elección de la técnica de reclutamiento

## Captación de CV y procesos de selección

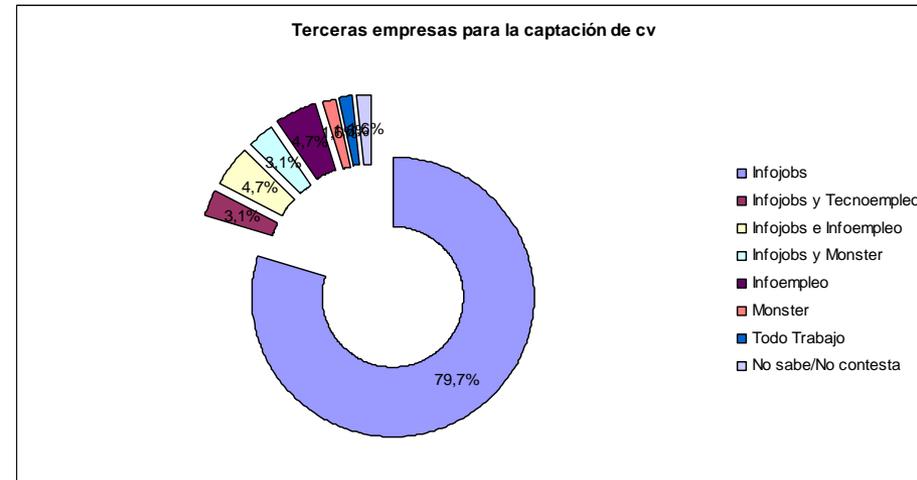


Informe ITHCap (2010)

- Internet se afianza en el proceso de reclutamiento
- 1/3 de las ofertas se cubren gracias a los contactos

# Reclutamiento a través de la red (I)

- Llamado también e-recruitment, reclutamiento 2.0
- Alternativas:
  - [Web de la empresa](#)
  - Portales de empleo ([infojobs](#), infoempleo, tecnoempleo, etc.)
  - Redes sociales ([linkedin](#), facebook, jobssy,...)



Las empresas consideran bastante útil el acudir a terceras empresas para captar *curriculum vitae* y no lo consideran caro.

Informe ITHCap (2010)

# *Reclutamiento a través de la red (II)*

- Fundamental estar en la red, aunque puede ser contraproducente
  - La empresa puede pensar que se está más pendiente de la red que del trabajo
- Quizás sea más importante el *networking*
  - Redes sociales
  - *Colunching*

# *Efectividad del reclutamiento a través de la red*

- **Nº de currícula recibidos**
  - Varía y depende de la popularidad de la página
- **Nivel del puesto ofertado**
  - Más ofertas para puestos medios/altos
- **Coste**
  - Menor al de otras técnicas (ejemplo, anuncio)
- **Calidad de los candidatos**
  - 20% (+/-) son aptos para la preselección

# *Ventajas e inconvenientes del reclutamiento a través de la red*

## **Ventajas**

- ✓ Se puede presentar mucha información sobre los puestos ofertados
- ✓ Pueden llegar currícula de zonas geográficas distantes en poco tiempo
- ✓ Fácil acceso para los “candidatos pasivos”

## **Inconvenientes**

- ✗ Contacto impersonal. Desconocimiento del destinatario
- ✗ Hay profesionales de base que no tienen acceso a este medio

# Selección



- Mediante técnicas (herramientas) de selección
- La/s técnica/s elegida/s debe cumplir unas condiciones:
  - Validez
  - Fiabilidad

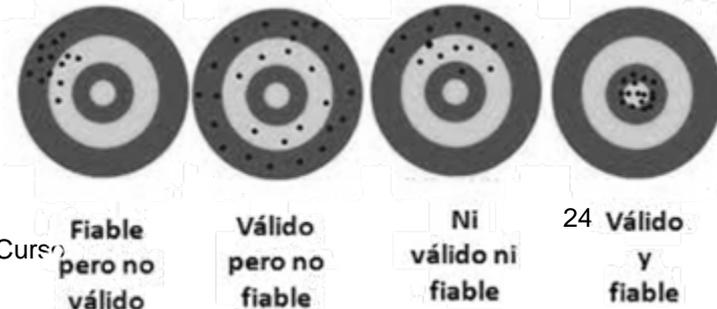
# Validez y fiabilidad

## Validez

- Mide la relación con el rendimiento
- Estrategias para demostrar la validez
  - Validez de contenido
  - Validez empírica (criterio)
    - Validez concurrente (mismo momento)
    - Validez de predicción (futuro)

## Fiabilidad

- Mide el error de los instrumentos
  - Consistencia a lo largo del tiempo
  - Consistencia entre evaluadores
  - Errores (error por defecto, error por contaminación)



# *Técnicas de selección (I)*

- Cartas de recomendación
- Impresos de solicitud
- Test de capacidad
- Test de personalidad
- Test de honestidad
- Entrevistas
- Centros de evaluación
- Test de drogas
- Comprobación de referencias
- Comprobación del historial
- Análisis grafológico

# Técnicas de selección (II)

- Test de capacidad
  - *Capacidad cognitiva general (g)*
- Test de personalidad
  - *Extroversión*
  - *Simpatía*
  - *Diligencia*
  - *Estabilidad emocional*
  - *Apertura a la experiencia*
- Entrevista de selección
  - *Entrevistas estructuradas*
    - Preguntas de situación
    - Preguntas sobre conocimiento del trabajo
    - Preguntas sobre los requisitos del trabajador
  - *Hoja de valoración de la entrevista*
  - *No valen como predictor único*



# Combinación de predictores

## PLANIFICACIÓN

**Predictor único**

✓ ¿Cuál es la prueba adecuada?

**Predictores múltiples**

Punto de cortes múltiples  
✓ Modelo de salto de vallas

✓ Estrategia clínica  
✓ Estrategia estadística

✓ ¿Se pueden compensar?

# *Ajuste y reacciones*

- Selección y ajuste:
  - Encaje persona-puesto
  - Encaje persona-organización
- Reacciones a los instrumentos de selección
  - Reacciones de los candidatos
  - Reacciones de los directivos
  - No olvidar fiabilidad y validez

# La socialización

Consiste en integrar a los “nuevos” en la organización, la unidad y el puesto de trabajo

Fase de adaptación

Programa de asesoramiento y guía

Fase de encuentro

Información sobre la empresa y el puesto

Imagen previa realista del puesto de trabajo

Fase previa

# Resumen y conclusiones

- La planificación de RH garantiza la calidad y cantidad de personas necesarias. Utiliza variedad de métodos para prever la demanda y oferta de trabajo
- El proceso de contratación consta de tres partes: reclutamiento, selección y socialización
- Hay que hacer frente a los retos de una contratación eficaz
- El reclutamiento se centra en atraer a candidatos cualificados. Para evitar problemas legales, se aconseja realizar APT
- Hay muchas herramientas de selección. La mejor herramienta es aquella que es fiable y válida
- La socialización es un proceso a largo plazo que debe planificarse para reducir la rotación

