

# 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

- Oferta y demanda de RH
- El proceso de contratación
- Retos en el proceso de contratación
- Reclutamiento
- Selección
- Socialización

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# 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

Planificación de RH

Oferta de Trabajo

## Demanda de trabajo

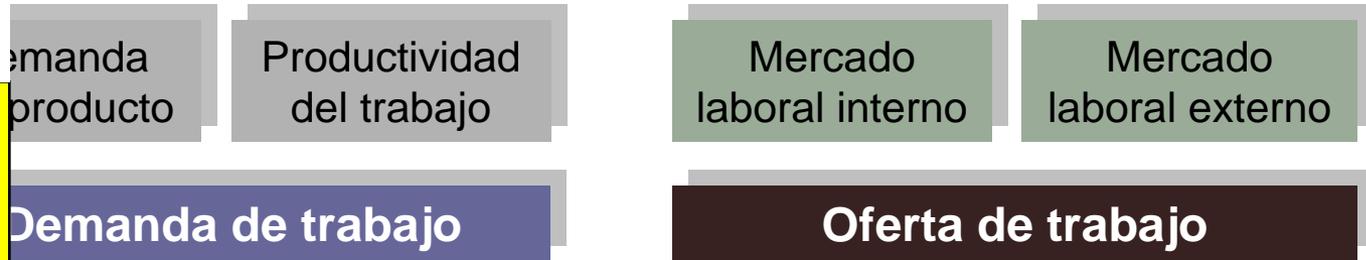
Nº de trabajadores que necesitará la organización en el futuro

## Oferta de trabajo

Trabajadores disponibles con las habilidades requeridas

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# anificación de RH



## Condiciones y respuestas

La demanda de trabajo excede a la oferta.

- Formación y reciclaje.
- Planificación de sucesiones.
- Promoción interna.
- Reclutamiento externo.
- Subcontratación.
- Trabajadores temporales.
- Horas extraordinarias.

La oferta de trabajo excede a la demanda.

- Reducciones salariales.

- Reducciones de jornada.
  - Trabajo compartido.
  - Jubilaciones anticipadas.
  - Bajas incentivadas.
  - Despidos.
3. La oferta es igual a la demanda de trabajo.
- Sustitución del personal que se marcha con personal de dentro o de fuera.
  - Transferencias internas y reajustes.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Revisión de la demanda y oferta de trabajo

**Presupuesto Anual**



Nº de vacantes estimadas  
+  
Rotación esperada



**Planificación de  
carreras y sucesiones  
(Tema 9)**



**Contratación (interna  
y/o externa)  
(Tema 5)**

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# 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

# 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.

# Costos 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

## Objetos (I)

Identificar las características  
que influyen en el rendimiento

Identificar las características que  
influyen en el rendimiento

Identificar el factor de motivación

¿En qué 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

## Objetos (II)

Identificar las características  
que influyen en el rendimiento

Identificar las características que  
determinan el rendimiento

Identificar el factor de motivación

¿En qué 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 - - -  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## Objetivos (III)

Analizar las características  
de las personas para el rendimiento

Identificar las características que  
determinan el rendimiento

Factores 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

## Selección de la fuente:

### Reclutamiento interno

#### Mercado interno

- movimientos verticales (promoción)
- movimientos horizontales (traslados)
- movimientos transversales (traslado por promoción)

### Reclutamiento externo

#### Mercado laboral de referencia

### Embudos

## ■ Elección de la **técnica**:

- 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

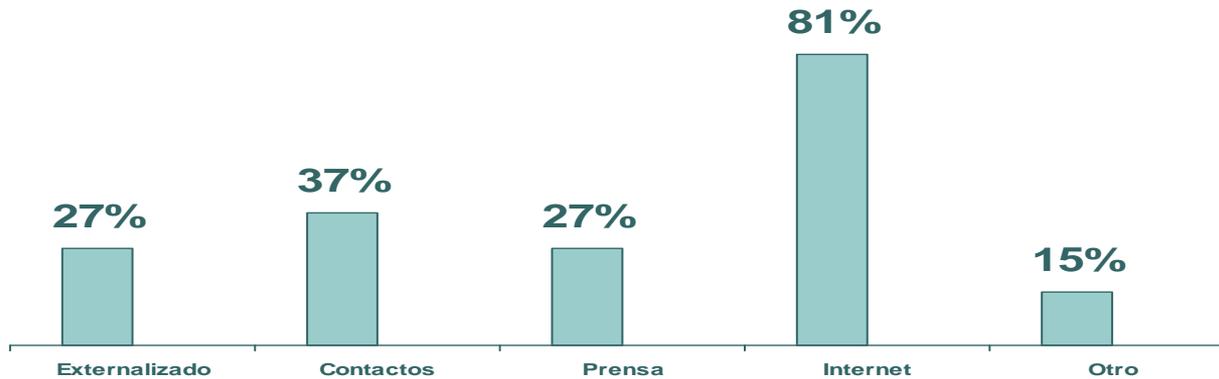
Nuevos puntos de vista y diferentes perspectivas  
Ahorro de costes de formación

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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
- - -  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Selección de la técnica de reclutamiento

Captación de CV y procesos de selección



Informe ITHCap (2010)

Internet se afianza en el proceso de reclutamiento de las ofertas se cubren gracias a los contactos

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

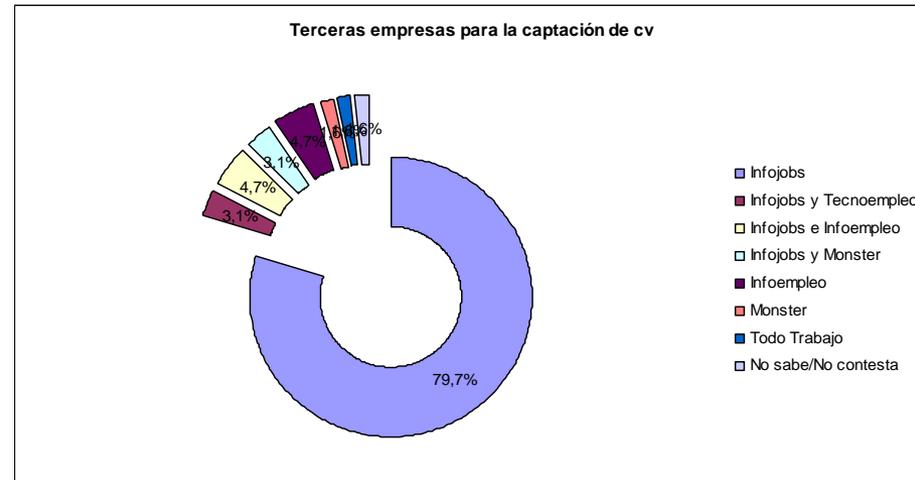
# Reclutamiento a través de la Web (I)



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)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# 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*

# Actividad 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

# Antajas e inconvenientes del reclutamiento a través de la red

<p><b>Antajas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se puede presentar mucha información sobre los puestos ofertados</li> <li>✓ Pueden llegar currícula de zonas geográficas distantes en poco tiempo</li> <li>✓ Fácil acceso para los “candidatos pasivos”</li> </ul>
<p><b>Inconvenientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Contacto impersonal. Desconocimiento del destinatario</li> <li>✗ Hay profesionales de base que no tienen acceso a este medio</li> </ul>

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 - - -  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Selección



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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
- - -  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Validez y fiabilidad

## Validez

Mide la relación con el rendimiento  
Estrategias para demostrar la validez

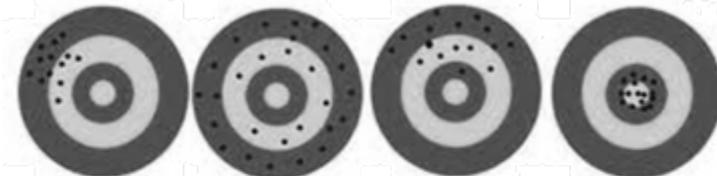
Validez de contenido

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)



Fiable pero no válido

Válido pero no fiable

Ni válido ni fiable

24 Válido y fiable

## 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# 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

Predictores múltiples

¿Es la prueba adecuada?

Punto de cortes múltiples

✓ Modelo de salto de vallas

✓ Estrategia clínica

✓ Estrategia estadística

✓ ¿Se pueden compensar?

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# Selección 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

# socialización

Se trata de integrar a los “nuevos” a la organización, la unidad y el equipo de trabajo

Fase de adaptación

Programa de asesoramiento y guía

Fase de encuentro

Información sobre la empresa y el puesto

Formación previa  
del puesto  
de trabajo

Formación  
previa

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Resumen y conclusiones

La planificación de RH garantiza la calidad y cantidad de personas necesarias. Utiliza variedad de métodos para prever la demanda oferta de trabajo

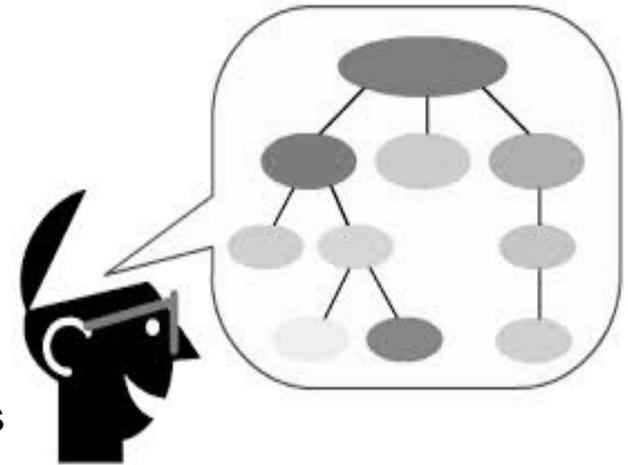
El proceso de contratación consta de tres partes: reclutamiento, selección y socialización

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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70