

Great Place To Work® desvela las claves de los mejores procesos de selección

La consultora de RRHH ha llevado a cabo el estudio en seis empresas consideradas Best Workplaces 2010: DKV Seguros, Vodafone, **Royal Canin**, Brico Depôt, IKEA y Fremap.

Great Place To Work®, referente internacional en consultoría de investigación y gestión de RRHH, ha identificado un modelo de proceso de selección de empleados tras realizar un exhaustivo estudio entre seis de las empresas reconocidas como excelentes lugares para trabajar, en la Lista de Best WorkPlaces España 2010. La consultora de RRHH, basada en su filosofía de que la clave del éxito para generar excelentes lugares para trabajar se centra en las personas, ha investigado las bases de los procesos de selección de las empresas Best WorkPlaces: DKV Seguros, Vodafone, **Royal Canin**, Brico Depôt, IKEA y Fremap.

A través de los departamentos de RRHH, técnicos de selección de personal y trabajadores recién incorporados a las seis empresas objeto de estudio, GPTW® ha podido extraer las claves necesarias para desarrollar el mejor proceso de selección posible de las Mejores Empresas para Trabajar en España.

En los datos obtenidos de la Lista Best Workplaces España 2010, Great Place To Work concluyó que en los Mejores Lugares para Trabajar sólo existía un 1,94% de absentismo, un 6,3% de rotación, se crearon 2.000 puestos de trabajo y se recibieron 250.000 solicitudes de empleo. La consultora de RRHH ha desarrollado el estudio en seis casos con diferentes prácticas y procesos, del que se ha obtenido un modelo con siete etapas fundamentales: Cuando surge una necesidad, proceso de captación de candidatos, herramientas y técnicas de selección, el papel de Recursos Humanos como partner, la comunicación del desenlace del proceso, el primer día y proceso de acogida del nuevo empleado y el cierre o feedback del proceso de selección.

¿Qué hacer cuando surge la necesidad de personal?

Para GPTW®, desde el primer momento en que **surge la necesidad de personal**, es importante definir las características del puesto (Job Description), tanto a nivel curricular como las funciones a desempeñar. Una de las particularidades de las Best WorkPlaces a la hora de cubrir una vacante es favorecer las promociones internas antes que una contratación externa. Es el caso de la compañía de telecomunicaciones Vodafone, que tiene establecidas unas pautas de actuación en estos casos. En primer lugar, ante la necesidad de cubrir un puesto, el departamento RRHH de Vodafone se reúne con el responsable del área para definir las características del puesto y las características de la persona que encaje mejor en el equipo.

Una vez definidas, en segundo lugar se publica la vacante a nivel interno a través de la Intranet, a la que tienen acceso todos los trabajadores. Sólo en caso de que no se pueda cubrir la vacante a nivel interno, la compañía iniciaría el proceso de selección externo.

Antes de iniciar el proceso de selección externo, según el modelo que plantea Great Place To Work® es necesario poner en marcha un **proceso de captación de candidatos**, como segunda fase del procedimiento. Las fuentes más habituales de captación de talento son: a través de páginas web de empleo, referenciados, consultoría externa, bolsas de empleo, universidades...

Para la empresa Brico Depôt, la principal fuente de reclutamiento es su página web, donde publican todas las vacantes nacionales. Además, Brico Depôt tiene el compromiso de responder a todas las personas que soliciten el puesto a través de esta vía.

La importancia de la entrevista

Una base importante de un buen proceso son **las herramientas y técnicas de selección**. Suele ser habitual, una vez realizada la criba curricular, una entrevista telefónica seguida de diversas etapas como pueden incluir: entrevista curricular, entrevista por competencias, pasación de test psicotécnicos, dinámicas de grupo, rol playing, pruebas de aptitudes. Un claro ejemplo de estas prácticas es la multinacional sueca IKEA, que para filtrar candidatos realizan una primera entrevista telefónica, seguida de una dinámica de grupo y una última entrevista con los técnicos de selección donde profundizan sobre su experiencia profesional, sus aspiraciones y la oferta de empleo. En esta última entrevista, los candidatos pueden comprobar que todos los trabajadores de la compañía, independientemente de su puesto, visten con el mismo uniforme. Una política que les permite a los aspirantes conocer más sobre la filosofía de la empresa.

A partir de esta etapa, el papel de RRHH pasa a un papel secundario. Según el modelo que propone GPTW®, el encargado de seleccionar al nuevo trabajador será el jefe del departamento al que se incorpora. En este caso, **RRHH pasa a ser “partner”** en la selección. La función principal de RRHH en esta fase es aconsejar y guiar al seleccionador en la entrevista y selección final.

Una vez tomada la decisión de la contratación por parte de la empresa, se **comunica** a los interesados. En la aseguradora FREMAP, en los casos afirmativos se concretan fechas y últimos detalles y en los casos de descarte, se realiza una llamada telefónica donde se explican los motivos de por qué no ha sido seleccionado.

¿Qué buscan los candidatos?

Durante el estudio, GPTW pudo comprobar que los aspirantes al empleo buscan la mayor parte de las ofertas a través de portales de empleo y sus preferencias a la hora de optar a un puesto son la estabilidad, que la empresa sea considerada como un Best WorkPlaces, un buen ambiente laboral antes que el salario, los beneficios sociales y la cercanía al hogar. **En este sentido, el primer día para el nuevo trabajador es muy importante. Para Royal Canin es prioritario hacerle sentir cómodo y para lograrlo anuncian a la plantilla la nueva incorporación a través de una circular.**

Asimismo, Royal Canin el manager forma al nuevo trabajador y le prepara una **agenda de incorporación** que consiste en reuniones y acompañamientos con diferentes responsables para que conozca todas las áreas de la empresa antes de desarrollar su trabajo y se le fije objetivos. Además, nombra a un tutor, normalmente un compañero que le sirve de guía para los procedimientos internos (funcionamiento de material, usos y costumbres, etc...).

Finalmente, el proceso de selección concluiría con una entrevista en la que se le pide **feedback** al nuevo empleado sobre cómo se ha sentido durante el proceso de selección, la información inicial ofrecida sobre el puesto ha sido la correcta, la acogida por parte de sus superiores y compañeros, etc.

En el caso de DKV Seguros, además del proceso anterior, el cierre del proceso va más allá. El superior del nuevo empleado es quien evalúa el proceso realizado por RRHH, teniendo en cuenta el número de aspirantes, los perfiles, duración del proceso...

Tras el estudio, Great Place To Work® extrae también una serie de conclusiones que especifican, entre otras cosas, lo que buscan las empresas en sus candidatos y otras características básicas para valorar un buen proceso de selección. Para GPTW es fundamental que un buen proceso se caracterice por realizar unas entrevistas distendidas, dejar claras las condiciones laborales desde el principio, una buena comunicación hacia el candidato durante todo el proceso, siempre apostar por la promoción interna y que una buena acogida determina el futuro de la persona en la organización. En cuanto a las compañías, siempre buscan una serie de cualidades comunes en el candidato, como la motivación, la pro-actividad, que esté alineado con los valores de la empresa, que sean buenas personas y que tengan un gran potencial.

*