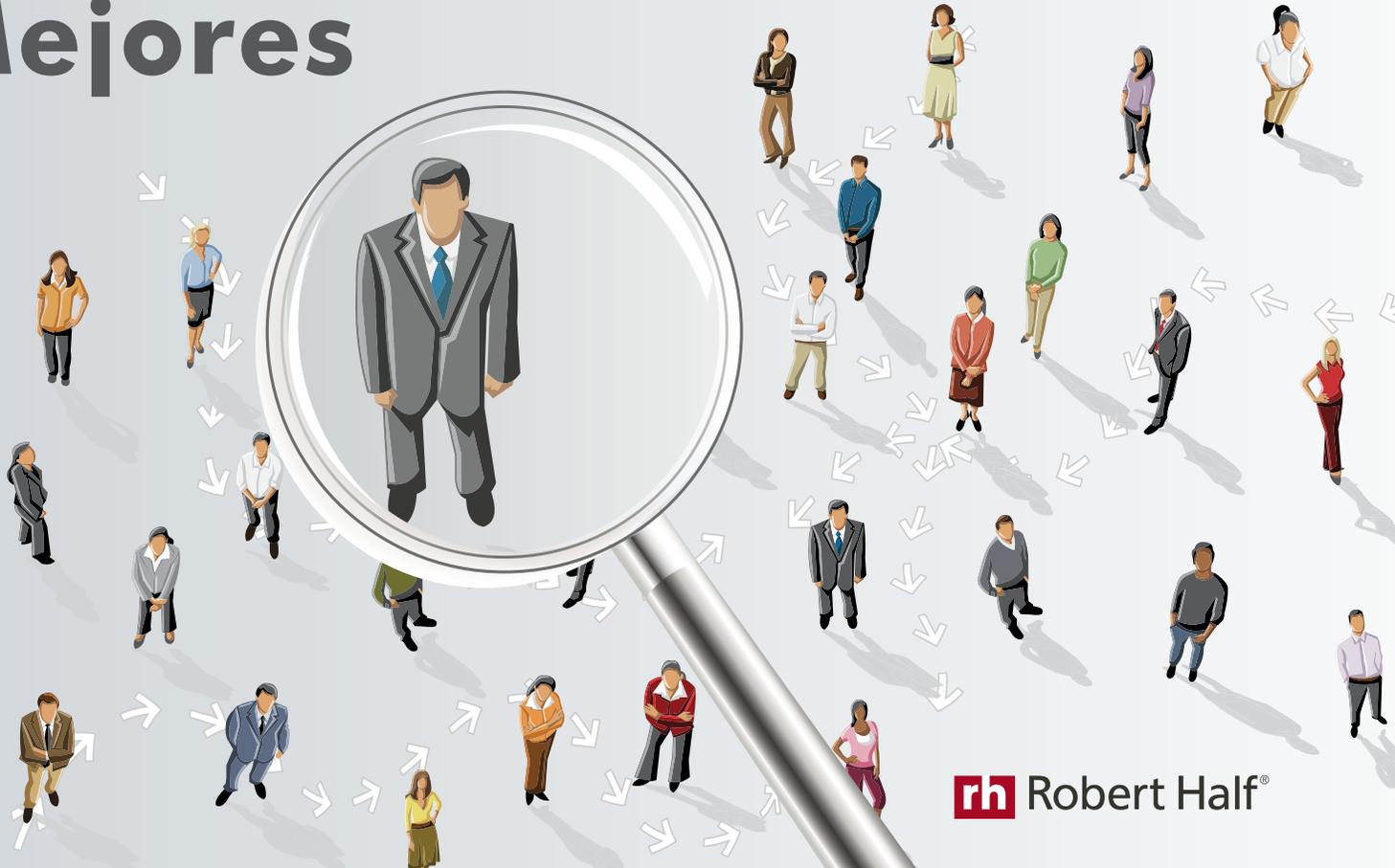


# Contratando a los Mejores



# ÍNDICE

Introducción .....	1
Estrategia de Largo Plazo .....	2
Encontrando Profesionales Altamente Especializados .....	4
En las Entrelíneas de un Currículo .....	6
Conduciendo la Entrevista: la Hora de la Verdad .....	8
Aprovechando al Máximo la Verificación de Referencias .....	10
Tomando la Decisión .....	11
Cerrando la Propuesta .....	12
Sobre Robert Half .....	13



# INTRODUCCIÓN

Independientemente de cuál sea el producto o servicio de su empresa, la clave para el éxito son sus colaboradores. Esto significa que la contratación del profesional adecuado tal vez sea su tarea más importante. No obstante, contratar colaboradores con especialización y habilidades interpersonales específicas para su negocio puede ser un gran reto.

Como la mayoría de los gestores ya sabe, la competición por los mejores profesionales es constante. Para atraer profesionales destacados, las empresas deben crear continuamente estrategias de reclutamiento -y buscar ayuda cuando sea necesario.

En Robert Half, entrevistamos y realizamos la contratación de millares de profesionales diariamente, lo que nos hace especialistas en tendencias de contratación y en el mercado de trabajo. Para ayudarlo en su tarea de selección de profesionales, desarrollamos esta guía que le ofrece ideas y sugerencias para contratar los mejores profesionales. Usted encontrará consejos para todas las etapas del proceso de contratación, desde la busca de candidatos cualificados y cómo conducir entrevistas con eficiencia, hasta la verificación de referencias y la elaboración de la carta propuesta.

Esperamos que esta guía le sea útil en la tarea de contratar con eficiencia.



## ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO

A la hora de contratar nuevos colaboradores, el primer error cometido por los gestores es no evaluar el panorama completo de sus necesidades. La prisa por llenar vacantes es comprensible. Con la calidad del trabajo comprometida, la acumulación de tareas y los colaboradores sufriendo más presión todavía por trabajar en un equipo reducido, es bastante natural que se quiera resolver la contratación rápidamente.

No obstante, llenar una laguna en el equipo no es un evento aislado con un único objetivo. Contratar una persona es más que ocupar una silla vacía. Usted también está en busca de alguien que pueda atender tanto las exigencias inmediatas como futuras, y que trabaje armónicamente con el resto del equipo. Esto requiere una planificación cuidadosa.

A continuación, algunos puntos relevantes:

**Reflexione nuevamente sobre el volumen de trabajo.** Ningún gerente tiene la bola de cristal, pero usted puede prever sus necesidades generales de mano de obra con base en los negocios actuales y en las proyecciones. ¿Cuál será la necesidad de colaboradores permanentes? ¿Serán necesarios colaboradores temporarios? Estas preguntas pueden ayudarlo a decidir qué tipo de empleo es realmente necesario -período integral, medio período o temporario- o hasta si usted precisa realmente contratar alguien en este momento.

**Evalúe su actual equipo.** Reflexione sobre las cualificaciones técnicas que en breve serán necesarias en la empresa. ¿Cuáles son las especializaciones de su equipo actual? Y lo más importante: ¿Qué competencias están faltando?



**Considere profesionales temporarios.** Si después de evaluar el panorama general usted todavía no estuviera seguro de la necesidad de adicionar un cargo efectivo integral, comience llenando la laguna con contratos temporarios. Esa iniciativa resuelve dos cuestiones: Primeramente, ayuda a gestionar sus picos de trabajo. En segundo lugar, posibilita una observación directa de las habilidades y del desempeño de los colaboradores, así como sus aptitudes para adecuarse a la función, en caso de que esta evolucione hacia un cargo efectivo de período integral.

**Al anunciar una oportunidad de trabajo, revise la descripción del cargo.** Una descripción del cargo precisa puede ser la base para el criterio de contratación, ayudándolo a refinar el foco de la busca. No obstante, no salga por ahí, de inmediato, divulgando la descripción de cargo que usted tiene. Actualmente, las tareas y responsabilidades que componen muchos cargos fueron alteradas y expandidas, y pueden ser bien diferentes de lo que está especificado en la descripción de cargo original. Por lo tanto, cada vez que abra una vacante en su organización, reconsidere los requisitos básicos y las habilidades personales necesarias para dicho cargo antes de iniciar su busca.

## Estructura de un Aviso de Empleo

Si ya hace algún tiempo desde la última vez que usted montó un aviso, aquí están los datos que un aviso eficaz debe incluir:

- **“Venta” su empresa** – Explíqueles a los candidatos al empleo cuáles factores hacen de su empresa un lugar especial y atrayente, y porqué ellos deben escoger trabajar para usted.
- **Cargo** – Explique qué tipo de profesional usted está contratando. El cargo debe ser claro y descriptivo.
- **Responsabilidades Básicas** – Define las principales funciones del cargo.
- **Responsabilidades Adicionales** – Describen funciones periódicas, diferentes de las tareas diarias (ej.: “entrenamiento de nuevos empleados”).
- **Principales Competencias** – Destaca las habilidades y atributos básicos necesarios para la ejecución del trabajo.
- **Formación Escolar Deseada** – Identifica los diplomas, certificados u otras certificaciones que el candidato ideal debe poseer.
- **Habilidades Personales** – Este campo puede incluir una aptitud para comunicarse con personas de todos los niveles y formaciones; la habilidad de trabajar bien en equipo y otros factores, como fuerte sentido de ética y talento para solucionar problemas de forma creativa y eficaz.

*4 2% de los gestores entrevistados por Robert Half declaran que es contratando un candidato en carácter temporario que se obtiene la mayor percepción sobre el futuro desempeño profesional de ese colaborador.*

*Fuente: Estudio de Robert Half con 980 gerentes financieros y de recursos humanos en Canadá y en Estados Unidos.*

# ENCONTRANDO PROFESIONALES ALTAMENTE ESPECIALIZADOS

Con tantas empresas compitiendo por los mejores talentos, es preciso creatividad para localizar la persona adecuada para su vacante. Aquí están algunas estrategias que pueden serle útiles:

**Solicite indicaciones.** Pida recomendaciones a sus colegas y contactos de su red profesional, así como a sus familiares, amigos y empleadores actuales y anteriores. Para estimular indicaciones por parte de sus colaboradores, considere ofrecer incentivos a las personas cuyas recomendaciones resulten en una contratación.

**Cree visibilidad.** Coloque su empresa en exposición, indicándola para el ranking “Mejores Empresas para Trabajar”, participando activamente de eventos comunitarios, presentando sus iniciativas de responsabilidad social y desarrollando otras estrategias para atraer la atención hacia la reputación y conquistas de su empresa. Su meta es tornarse un empleador destacado en el mercado.

**Capacite a sus empleados para actuar como embajadores de su marca.** Estimule a sus empleados internos a participar de eventos de “networking” y a ingresar en asociaciones profesionales. Sugiera que ellos divulguen cómo es trabajar para la empresa. Ellos pueden depararse con potenciales candidatos a empleo mientras lo ayudan a difundir la marca de su empresa.

**Investigue las redes sociales.** El reclutamiento online está modificándose a grandes pasos. Además de listar vacantes disponibles en sus sitios

corporativos o grupos de discusión en internet, un número creciente de empleadores viene utilizando redes sociales populares como Facebook y LinkedIn como herramientas de reclutamiento y como un medio de localizar informaciones sobre potenciales candidatos.

**Combine abordajes de alta tecnología y de alta interactividad.** El reclutamiento por intermedio de redes sociales es un desafío nuevo para la mayoría de las empresas; muchas de ellas todavía están analizando los pro y los contra. Y aunque la utilización de la Web pueda ser un medio conveniente de selección, los resultados muchas veces son confusos. Por lo tanto, los esfuerzos online de un empleador deben aumentar en relación al tradicional contacto personal y directo, y no sustituirlo.

**Recuerde: Personas en busca de empleo también pueden utilizar las redes sociales para verificar su empresa.**

De la misma forma que los gestores hacen uso de los medios sociales para obtener informaciones sobre candidatos a empleo, la internet y la esfera social online les ofrecen a los candidatos acceso a más informaciones y herramientas para investigar la trayectoria de una empresa. Por esta razón, es importante que usted:ê

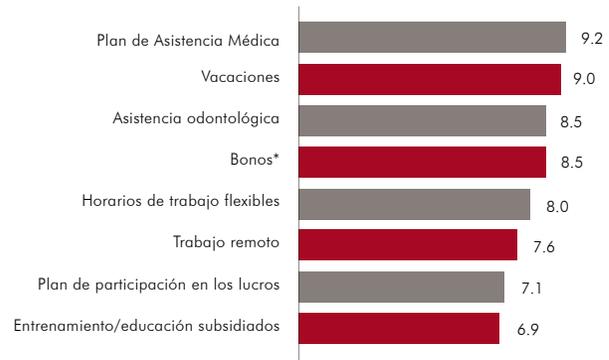
- Se certifique de que su sitio está actualizado y presenta su empresa de la manera más clara posible.
- Monitoree periódicamente los mensajes online relacionados a su empresa, y tome todas las medidas para combatir eventuales comentarios negativos.

**Sea creativo al ofrecer beneficios.** Para destacarse como una empleadora en potencial, su empresa debe ofrecer el mayor número posible de beneficios comunes. Además de las opciones básicas, paquetes atractivos pueden incluir bonos por desempeño, becas de estudio y home office.

**Ofrezca salarios competitivos.** Para atraer a los profesionales más cualificados, su empresa debe estar actualizada en relación a los salarios que otras empresas del mismo segmento ofrecen por trabajos similares. Todos los años, Robert Half publica una guía Salarial, que proporciona datos completos sobre los promedios salariales de los profesionales de las áreas de finanzas, contabilidad, mercado financiero, ingeniería, tecnología, jurídica, marketing y ventas. Consulte siempre esta guía y otros recursos del sector para asegurarse de que los beneficios que usted ofrece son consistentes y están de acuerdo con las prácticas de mercado. Si pudiera arcar con los costos, considere ofrecer un poco más que el valor practicado o, cuando usted pase a las entrevistas, un poco más de lo que el candidato solicita. De este modo, el nuevo colaborador va a sentirse valorizado desde el primer día.

### ¿Cuáles beneficios los colaboradores más desean?

En un estudio, Robert Half solicitó que los encuestados clasificasen la importancia de los siguientes beneficios, en una escala de 1 a 10 (donde 1 equivalía al menos importante y 10 al más importante), con relación al nivel general de satisfacción en el trabajo:



Fuente: Estudio Robert Half con 1.453 profesionales

## EN LAS ENTRELÍNEAS DE UN CURRÍCULO

Después de haber anunciado la vacante y accionado su red de contactos, usted tendrá que dedicarse a la lectura de innumerables currículos. Debido a que el currículo ofrece una primera impresión de un candidato en potencial, es importante que usted esté atento a todos los detalles.

Independientemente de que sea usted quien filtra los currículos o de que delegue la función a otra persona, es preciso crear un conjunto de directrices para acelerar el proceso. Si usted redactó una buena descripción del cargo-que determina la combinación de habilidades, atributos y credenciales necesarias para determinada función- usted puede usarla como base para evaluar los currículos recibidos.



### Cuidado con las Señales de Alerta ...

Separe el currículo en la pila "requiere nueva evaluación" o en la pila "reprobado", en caso de depararse con cualquiera de los siguientes ejemplos:

- Lagunas inexplicables entre empleos
- Exceso de cambios de empleo
- Errores de digitación, gramaticales o de ortografía
- Exceso de ambigüedad en las frases (ej.: "conocimientos en", "involucrado en")
- Ausencia de promoción o crecimiento profesional

### ... Pero no Saque Conclusiones Precipitadas

Esté consciente de las señales de alerta, pero no descarte candidatos con base en presunciones no confirmadas. Una persona con poco tiempo de empresa, por ejemplo, puede haber sido despedida por cuestiones de presupuesto. Una breve llamada telefónica a un promisorio candidato al empleo puede ayudar a aclarar las posibles preocupaciones.

Aquí van algunos consejos para descubrir lo que realmente es importante en el currículum de un candidato:

- **Busque avances profesionales.** La trayectoria profesional de un candidato debe presentar un progreso constante en áreas de mayor responsabilidad. Pero no se apegue solamente a los cargos de trabajo. Verifique lo que el individuo realizó en cada función, y qué importancia tuvo eso para el empleador.
- **Tome nota de cualquier error de digitación o de ortografía.** Dos cualidades que usted desea en cualquier colaborador son precisión y atención al detalle.

De acuerdo con un estudio de Robert Half, los ejecutivos dedican un tiempo promedio de más de **seis minutos** para evaluar cada resultado recibido..

Fuente: Estudio Robert Half con 250 ejecutivos senior de las mayores empresas de Estados Unidos y Canadá.

- **Considere el empleo de las palabras.** Un lenguaje inconsistente o ambiguo puede enmascarar la falta de habilidades o especializaciones. Por ejemplo, alguien puede tener "conocimientos en" Microsoft Excel, después de participar de un seminario, pero puede no tener experiencia práctica con el software.
- **Haga el follow-up con una llamada telefónica.** Aún después de hacer un minucioso análisis de los currículos, puede ser que usted esté en duda sobre cuáles candidatos convocar para una entrevista personal. Una solución eficaz es realizar breves llamadas telefónicas de selección. Esto le ayudará a reducir el número de candidatos y a economizar tiempo para agendar menos entrevistas presenciales.



# CONDUCIENDO LA ENTREVISTA: LA HORA DE LA VERDAD

La contratación de un nuevo colaborador demanda una gran dedicación de tiempo y energía, pues usted necesita tener la seguridad de que el nuevo integrante se adaptará fácilmente a su equipo. En el papel, un determinado candidato puede ser ideal para el cargo. Pero, a menos que usted preste atención y tenga disciplina, podrá impresionarse con la persona equivocada que ofrece todas las respuestas adecuadas. Para sacar el mejor provecho de esta importante etapa del proceso de reclutamiento, siga estos pasos:

**Prepárese con anticipación.** Desarrolle un abordaje para utilizar con todos los candidatos. Clasifique los factores necesarios para el cargo en orden de importancia. Nuevamente, use como guía la descripción del cargo que usted creó.

**Haga las preguntas adecuadas.** Prepare una lista de preguntas específicas que le posibilitarán explorar las habilidades de resolución de problemas, habilidades personales y el tino comercial de cada candidato. Varíe el estilo de sus preguntas. Haga preguntas cerradas (ej.: “¿Cuántos años usted trabajó en la empresa A?”); preguntas abiertas (ej.: “¿Usted puede describir sus mayores realizaciones en la empresa A?”); y cree escenarios hipotéticos relacionados al trabajo (ej.: “¿Cómo usted se manejaría en una situación en que...?”), para evaluar el modo como la persona trabaja y si es compatible con la cultura de su empresa.

**Preste atención.** Resista al impulso de formular su próxima pregunta mientras el candidato todavía está respondiendo la última. Usted debe oír con atención, para identificar detalles de informaciones que, de lo contrario, pueden pasar desapercibidos.

## Los cinco mayores errores en entrevistas con candidatos a empleo

La entrevista de empleo es una etapa crucial para determinar el potencial de un candidato dentro de su organización. No obstante, si usted cometiera alguno de los siguientes errores, podrá comprometer la eficacia de esta etapa del proceso de selección:

1. **“Estamos muy ocupados”.** La falla al determinar el tiempo adecuado para el proceso de entrevista puede resultar en una mala contratación. No importa cuántas tareas usted tenga por delante, prepárese con anticipación para la entrevista, a los efectos de poder evaluar cuidadosamente los candidatos participantes.
2. **“Yo improviso”** Entrevistadores ineficaces crean una rutina diferente para cada entrevista. Si usted no fuera consistente en su proceso, estará privándose de aquello que es imperativo para comparar candidatos: una estandarización para basar sus conclusiones. Agendar entrevistas consecutivas, cuando es posible, puede auxiliar en sus comparaciones.
3. **“Es una excelente candidata. Ella asintió a todo lo que dije”.** Si usted habla durante más del 20% del tiempo, usted está hablando demasiado. Acceder a informaciones mientras oye activamente al interlocutor (ej.: dejar que los comentarios del candidato desencadenen preguntas relacionadas) le permitirá obtener informaciones valiosas que usted dejaría pasar en caso de dominar la charla.
4. **“Me encantó el traje de marca del candidato”.** Usted puede entusiasmarse a tal punto con un aspecto específico del candidato –aparición, credenciales profesionales o intereses– que esto puede influenciar todos sus otros juicios. Haga de todo para controlar esas inclinaciones.
5. **“Le enseñé a Freud todo lo que él sabía”.** La habilidad de “leer” personas puede ser una competencia de valor inestimable. Pero no se deje llevar por el ímpetu de querer descubrir el significado subconsciente por detrás de todo lo que el candidato hace o dice.

**Reformule sus preguntas para obtener respuestas completas.** Si la respuesta a su pregunta fuera ambigua o insuficiente, no dude en preguntar de otro modo. Por ejemplo, cambie la frase “¿Por qué usted salió de su último empleo?” por “¿Cuáles oportunidades usted busca que su último empleo no ofrecía?”.

**No precipite su juicio.** Evite formar una opinión muy rápidamente sobre un candidato. Espere hasta el final de la entrevista para evaluar las respuestas y hacer sus interpretaciones.

**Haga anotaciones.** Su memoria puede engañarlo, haciendo que usted ignore lo que realmente ocurrió durante la entrevista y que confíe en las impresiones generales. Hacer anotaciones va a ayudarlo a evitar esta trampa común. Tome el cuidado de hacer las anotaciones sin interrumpir el curso de la entrevista, para que el candidato no sienta que tiene que hacer pausas para que usted pueda seguirlo.

**Finalice la entrevista con una observación positiva.** Cuando sienta que ya tiene informaciones suficientes, y después de haber expuesto lo que su organización tiene a ofrecer, finalice la entrevista educadamente. Agradézcale al candidato por el interés y por el tiempo dedicado, y haga un breve comentario sobre las próximas etapas (ej.: “Comenzaremos la segunda etapa de entrevistas la semana que viene.”).

## Consejos para entrevistas remotas

Entrevistar candidatos a empleo por medio de aplicativos como Skype es cada vez más común. Siga estas instrucciones al entrevistar individuos que se encuentran en diferentes localidades:

- **Haga una entrevista test.** Si usted no sabe bien cómo usar la tecnología de videoconferencia, planifique un entrenamiento para aprender a solucionar problemas.
- **Preste atención.** Limite los ruidos externos que puedan distraer su atención. Si estuviera realizando la entrevista desde su oficina, desvíe todas las llamadas a su contestador automático.
- **Encare la entrevista como si fuera en vivo.** Use ropas apropiadas y certifíquese de que todo lo que está a la vista tenga un aspecto profesional.

## Preguntas clave para la entrevista

1. ¿Qué es lo que usted sabe sobre nuestra empresa y por qué quiere trabajar aquí?
2. ¿Cuáles fueron sus mayores contribuciones o conquistas en su último cargo?
3. ¿Qué es lo que usted hubiera cambiado en su último empleo y por qué?
4. ¿Qué es lo que usted hubiera cambiado en su último empleo y por qué?
5. Dé un ejemplo de cómo usted se manejó con un conflicto en el ambiente de trabajo.

# APROVECHANDO AL MÁXIMO LA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

La ventaja de conversar con alguien que ya trabajó con un candidato a un alto cargo es que esta persona puede proporcionar informaciones de terceros. Infelizmente, hoy no es fácil conseguir que las referencias revelen detalles.

Algunas personas tienen recelo de decir algo contra otra, pues no quieren generar un mal estar, y otras simplemente alegan tener poco tiempo para hablar sobre un ex colaborador. Estas dificultades hacen que muchos reclutadores desistan por completo de la verificación de referencias- decisión imprudente, por diversos motivos-. Verificar los antecedentes de los candidatos es una herramienta esencial para el análisis de sus cualificaciones y afirmaciones sobre sí mismos.

A continuación, algunas ideas para hacer su verificación de referencias más productiva:

**Comience en la entrevista.** Informe a los potenciales contratados que, en caso de que ellos sean finalistas, usted pretende realizar un análisis detallado de las referencias. Aunque esto incentive al candidato a proporcionar respuestas honestas durante la entrevista, anote todas las respuestas dudosas o aquellas que simplemente desea confirmar con los contactos del candidato.

**Hágalo usted mismo.** No importa cuán repleta esté su agenda, resista al impulso de delegar la verificación de referencias a otra persona. Ya que es usted quien sabe cuáles son las mejores capacidades y habilidades que busca en un nuevo empleado, usted tiene más posibilidades de persistir en el proceso hasta conseguir la información que busca.

**Pregunte a las personas adecuadas.** Siempre que fuera posible, prefiera conversar con el antiguo gerente o colegas de la persona, en vez de con el personal de recursos humanos del último empleador.

**Evite preguntas peligrosas.** Atención: la discriminación se aplica tanto a la verificación de referencias como a la entrevista. Usted no debe cuestionar el estado civil del candidato, su edad, religión, sexo, deficiencias, raza u otros datos personales.

## ¿Cuáles son las preguntas apropiadas para hacerle a una referencia?

- Comience por lo básico: Confirme el historial profesional, cargos, responsabilidades y salarios. Si las referencias estuvieran dispuestas a dar más informaciones, pídale que hagan una descripción de los puntos fuertes y débiles de la persona, sus habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.
- Pida nombres de otras personas con quienes usted pueda conversar a respecto del candidato. ¿Alguna persona que no está en la lista de referencias podría ser relevante?
- Finalmente, pregúntele al gerente si recontrataría al candidato.

# TOMANDO LA DECISIÓN

Algunos reclutadores depositan su confianza en sus instintos e impresiones generales al hacer sus elecciones finales. No obstante, usted logrará mejores resultados en la tarea si opta por un abordaje sistemático.

**Verifique nuevamente sus requisitos.** Los criterios de contratación que usted definió desde el inicio deben orientar su decisión. Clasifique los tres más importantes y vea cuáles candidatos poseen esas habilidades o conocimientos.

**Características intangibles también son importantes.** Cualidades como motivación, creatividad, sabiduría y habilidad para lidiar con el estrés son muy difíciles de cuantificar o mensurar, pero son componentes importantes para la evaluación de sus candidatos.

**Cuidado con el “efecto halo”.** Evite preferir un candidato a otro por las razones equivocadas. Lo que algunos llaman “efecto halo” puede ocurrir cuando un gerente se impresiona de tal forma con un aspecto específico de un candidato –hobbies, credenciales, intereses, etc.– que eso afecta su percepción general del individuo. Este efecto eleva el riesgo de que el entrevistador no note deficiencias en otras áreas fundamentales.



## CERRANDO LA PROPUESTA

Después de reunir informaciones suficientes y tomar su decisión, resta solo un paso: ofrecer el empleo. Dirija esta fase final del proceso de reclutamiento con el mismo cuidado tomado en las anteriores, si no, usted podrá perder el candidato o iniciar una relación sin estabilidad. A continuación, algunos puntos que deben ser considerados:

**No hesite.** Después de identificar la persona seleccionada, haga la oferta inmediatamente. Un solo día a más puede hacerle perder su primera opción.

**Haga una oferta detallada y oficial.** Elabore un documento por escrito con todas las informaciones pertinentes –propuesta de la fecha de inicio, cargo, salario, beneficios y cualesquiera extras que usted y el candidato combinaron–. Si no pudiera registrar estos detalles por escrito, usted no se encuentra en posición de hacer una oferta.

**Prepárese para negociar.** Si el candidato le pidiera que aumentara su oferta, usted debe estar preparado. Si no pudiera corresponder a las expectativas de salario del candidato, busque formas de modificar el resto del paquete de beneficios. Por ejemplo, usted puede garantizar un entrenamiento costado por la empresa o un bono por desempeño después de un determinado período. No siempre usted será capaz de atender las solicitudes de los mejores candidatos, por lo tanto, precisa decidir con anticipación en qué punto usted debe desistir del negocio.

**Deje clara la admisión.** Pídale a la persona que firme los dos ejemplares de la carta de admisión. Si el acuerdo dependiera de verificación adicional de referencias o de test de habilidades, acuérdesse de incluir estas condiciones en la oferta documentada por escrito.

**Mantenga contacto.** Es prudente iniciar inmediatamente la comunicación con los nuevos empleados. Envíe copias del manual del empleado, formularios de beneficios y otras documentaciones. También puede ser viable agendar una sesión de orientación o un almuerzo. Proporciónale a la nueva persona contratada todas las informaciones que ella va a precisar para concluir con éxito las actividades de su primer día de trabajo.



## SOBRE ROBERT HALF

Comparta esta guía  
con su red social



Robert Half es la primera y mayor empresa de reclutamiento especializado que ofrece profesionales cualificados para el área financiera. **Desde 1948 en el mercado**, Robert Half posee una gama de especialidades ampliada y contrata profesionales permanentes y temporarios para las áreas de finanzas, contabilidad, mercado financiero, ingeniería, tecnología, jurídica, marketing y ventas.

Con 325 oficinas y 12.800 colaboradores en el mundo, Robert Half inició sus operaciones en la ciudad de Santiago de Chile. Con nuestra amplia red en la región, podemos conducir procesos de reclutamiento en diversos países de América Latina.

Este apunte es apenas uno de los diversos materiales disponibles y ofrecidos a nuestros clientes, para ayudarlos en el proceso de contratación. Para obtener más informaciones sobre las divisiones de selección y reclutamiento de profesionales especializados de Robert Half, visite [roberthalf.cl](http://roberthalf.cl).

ES HORA DE  
TRABAJAR FELICES. 

[roberthalf.cl](http://roberthalf.cl)

© 2017 Robert Half International Inc. RH-1017