

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

*"Nosotros pedimos trabajadores
pero nos llegaron personas"
(Max Frisch)*

¿En qué consiste?

Consiste en determinar mediante el uso de técnicas adecuadas, cuáles entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la persona que lo contrata.

Contenido del Módulo

- Por que seleccionar por competencia
- Momentos del proceso de selección
- Entrevistas
- Evaluación
- Criterios
- Técnicas
- Tipos
- Verificación de referencias laborales
- Visitas domiciliarias

Fases del Proceso

- Conocimiento de la empresa
- Descripción del puesto de Trabajo
- Elaboración del perfil del puesto
- Reclutamiento
- Selección
- Incorporación/acogida
- Seguimiento

Análisis de Necesidades

Constituye una fase preliminar al proceso de reclutamiento y selección.

Conviene prever con cierto período de tiempo estas necesidades (análisis de la plantilla - puesto presupuestado o no).

- Un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para empresa como para el nuevo colaborador
- El reto es "atraer" a aquellas personas que realmente interesan en relación con el PERFIL

Contrato Psicológico

- Que la gente trabaje eficientemente, con compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha depende de dos condiciones:

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

- La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización
- La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad

Qué espera el nuevo empleado de la empresa

- Trato como seres humanos
- Brinde trabajo
- Facilidades que resuelvan nuestras necesidades
- Oportunidades de crecer y aprender
- Retroalimente

Qué espera la empresa del nuevo empleado

- Buena imagen a la organización
- Lealtad
- Guarde los secretos
- Motivado
- Listo para sacrificarse

Reclutamiento y Selección

- Atraer al mejor candidato frente al perfil y no al que esté interesado en trabajar
- Es necesario identificar correctamente el perfil y las expectativas de los participantes
- Objetivo: cubrir la posición con quien más se ajuste a los requerimientos definidos

Reclutamiento y Selección

- **Reclutamiento:**
 - Conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados
 - Es la convocatoria de candidatos
 - Divulgación
- **Selección**
 - Elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil
 - Clasificación

Ventajas de contratar una Consultoría

- Confidencialidad
- Enfoque imparcial
- La posición excede el nivel del departamento de RRHH
- La complejidad de la función requiere una mejor o más amplia estrategia de selección
- Disponibilidad 100% del outsourcing de RRHH

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
Módulo Gestión Humana por Competencias
UNIDAD 3: Selección de Personal

Reclutamiento

Consiste en reunir y buscar el mayor número de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir y en el plazo de tiempo previsto.

Fuentes de Reclutamiento

Fuentes de Reclutamiento		
15		
RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO Promociones Autopostulación Planes de sucesión	✓ Mas económico ✓ Mas rápido ✓ Mas seguro → resultados finales ✓ Motiva empleados ✓ Es un retorno de la inversión en etto de personal	▪ Exige potencial de los empleados ▪ Exige que la organización ofrezca oportunidades de progreso ▪ Genera conflicto de intereses ▪ Puede elevar a los empleados a su máxima incompetencia ▪ Evita la renovación de la gente nueva
EXTERNO Agencias Referidos Consultores Bolsas del empleo	✓ Trae sangre nueva ✓ Nuevas experiencias ✓ Renueva los RRHH de la empresa ✓ Aprovecha inversiones en capacitación y etto realizado por otras empresas o el postulante	▪ Es mas lento ▪ mas costoso ▪ Menos seguro ▪ Puede ser visto como deslealtad ▪ Problemas salariales

Reclutamiento Interno

- Política de rotación-traslado. Consiste en el cambio de puesto de trabajo dentro del mismo centro, o en otros, en sentido horizontal. Normalmente conlleva una mejora económica y de contenido del puesto.
- Políticas de promoción. Favorecen el cambio de puesto de una persona en sentido vertical. Implica una mejora económica y profesional.

Reclutamiento Interno

- **Ventajas que ofrece la promoción interna**
 - Favorece el clima laboral
 - Crea una vacante a nivel más bajo, que es más fácil de cubrir.
 - Posibilidades de descubrir talentos ocultos.

Ventajas reclutamiento interno

- Bajo coste económico.
- Mayor índice de validez y seguridad ya que el reclutador conoce a los candidatos.
- Estimula una competencia sana entre los miembros de la organización. Mejora en el desempeño del trabajo.
- El incremento salarial para el promovido suele ser inferior.

Reclutamiento Externo

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
Módulo Gestión Humana por Competencias
UNIDAD 3: Selección de Personal

- Base de datos interna (empresa).
- Oficinas de empleo.
- Centros de formación: Universidades, escuelas, instituciones técnicas y tecnológicas
- Internet.
- Centros de asociación: Colegios y organismos oficiales, asociaciones de tipo cultural.
- Empresas de la competencia.
- Anuncios en prensa.
- Empresas de selección de personal.
- Ferias de Empleo

Pasos del proceso de selección



Preselección de Hojas de Vida

- Análisis formal
- Análisis contenido. Adecuación descripción del puesto-persona.
- Grafología (carta de presentación).
- Análisis de las Hojas de Vida

ANÁLISIS FORMAL

- Presentación general. Calidad.
- Detalles notables
- Coherencia/Incoherencia formal interna

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

- Coherencia/Incoherencia formal externa
- Forma de expresión
- Carencias importantes
- Aspectos positivos

ASPECTOS FORMALES

- Estructuración:
 - Desestructurado, narrativo, extensivo.
 - Desestructurado sintético indicativo.
 - Semiestructurado rudimentario o funcional
 - Estructurado sistemático.
 - Estructurado funcional
- Extensión:
 - Breve.
 - Insuficiente o suficiente
 - Sintético o deficiente
 - Normal (1 a 3 hojas).
 - Extenso: minucioso, Justificado, Desorganizado y Espontáneo

ASPECTOS DEL CONTENIDO

- Requerimientos
- Formación básica
- Formación complementaria
- Experiencia
- Habilidades profesionales
- Nivel cultural general
- Hipótesis sobre personalidad.
- Hipótesis sobre actitudes
- Hipótesis sobre valores
- Asociados o no a la personalidad
- Situación personal
- Disponibilidad
- Adaptabilidad

El Proceso y las Técnicas de Selección



Selección por Competencias

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

Se realiza mediante cualquier tipo de técnica, correlacionando con el perfil de competencias definido para cada cargo.

- Las pruebas de personalidad, motivación y aptitudes apuntan a las competencias del SER
- Las pruebas de inteligencia y conocimientos apuntan a las competencias del SABER
- Las pruebas de aptitudes (baterías, simulación, role-play, assessment center) apuntan a las competencias del SABER HACER.

Entrevista

- Preparar La Entrevista: Revisar La Hv, Tener La Información Del Entrevistado, Programar Tiempo Suficiente, Prepara Preguntas Básicas Que Se Formularan
- Lugar privado, con poco ruido y cómodo: visita
- Recomendaciones: hablar claro pero no demasiado fuerte, adoptar una posición cómoda variando de vez en cuando
- Preguntas de inicio: historia personal- día típico en el trabajo

El éxito depende de cómo se pregunta y de saber escuchar

- Formular las preguntas de forma que se puedan comprenderse fácilmente
- Efectuar una sola pregunta por vez
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas
- No formular preguntas sin la convicción que el entrevistado está dispuesto a facilitar la información solicitada
- Formular preguntas que no induzcan a eludir la respuesta, ni a provocar una actitud negativa

Registro

- Anotar datos sobre lo que responde el entrevistado
- Al terminar, inmediatamente completar los ítems que impliquen alguna valoración sobre el candidato
- No dar la impresión de escribir cosas que no quiere que vea el entrevistado
- Usar formatos u hojas en blanco, lo importante es anotar todo
- Usar una guía

Tipos de Entrevista

- Según Objetivo: Selección, promoción, evaluación.
- Grado de tensión:
 - Normal.
 - Tensa o dura: Analizar control emocional.
- Modalidad:
 - Libre: Sin directrices prefijadas. Entrevistador experto.
 - Planificada: Recoger datos objetivos. Guía para el entrevistador.
 - Mixta
- Por el momento:
 - Preliminar: utilización cuando hay muchos candidatos.

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

- De selección: puede ser de contacto o en profundidad.
- Final: Negociación de condiciones. Aspectos profesionales.
- Por el N° de participantes:
 - Individuales: entrevistador/entrevistado.
 - Colectivas: dos o más personas entrevistan al mismo tiempo.
 - De grupo: Uno o varios entrevistadores para un grupo de candidatos.
 - Sucesivas: El candidato es entrevistado sucesivamente por varios entrevistadores.

Peligros que deben ser evitados en la entrevista de selección

- El efecto de “halo”: dejándose impresionar, positiva o negativamente por determinada circunstancia del candidato y extendiendo esa impresión a los demás aspectos. Ej.: presencia personal.
- Prejuicios: Falta de objetividad, ideas preconcebidas. Ej.: Petulante por hablar con el cigarro en la boca, provocativa por entrecruzar las piernas (mujer)
- Estereotipos: Ejecutivo dinámico, empleado celoso, vendedor eficiente, son imágenes que el entrevistador puede tener en su mente comparando inconscientemente con este tipo ideal al candidato.
- Generalizaciones excesivas: Presunción de que determinado modo de proceder en la entrevista, es índice seguro de que se procederá de igual modo en el trabajo.
- La proyección: comparando las características observadas en el candidato con las propias, y juzgando negativamente a quienes no tengan tales características.

Fases en la entrevista de Selección

1) Preparación de la entrevista	2) Inicio de la entrevista	3) Desarrollo de la entrevista. Objetivos:	4) Final de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> Estudio del puesto y del perfil Estudio del candidato 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un clima favorable: local, acogida y tono de la conversación. Explicar los motivos y objetivos de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de C.V. Evaluación del desempeño profesional. Analizar características personales. Analizar motivaciones e intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación de la empresa y el puesto por parte del entrevistador. Proceso a seguir. Finalizar conversación de forma cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Dependiendo del caso:

- Psicológicas de administración individual o grupal
- De potencial
- Assessment center
- Simulación
- Técnicas o de habilidades

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

- De idioma

Psicológicas

Son un elemento informativo, no eliminatorio (excepto estados patológicos)

Fuente para el conocimiento del candidato

Test de Personalidad

Tratan de medir los rasgos o características de la personalidad de los candidatos. Se clasifican en:

- Subjetivos: El sujeto responde a las preguntas, tipo cuestionario. (16 PF, NEO-PI-R)
- Expresivos: Son los que estiman la personalidad del sujeto a través de los movimientos expresivos del mismo.
- Proyectivos: Presentación de unos estímulos a los que el individuo responde de forma libre. (Machover, Wartegg, Familia, HTP)
- Objetivos: Miden algún aspecto determinado de la conducta (IBT, MPS, IPS).
- Situacionales: Se observa la conducta del sujeto en una situación (Assessment Center, Role-play, juegos de simulación).

Test de Aptitudes

- Son aquellos que se refieren a las características potenciales del sujeto y miden las distintas aptitudes intelectuales que complementan a la inteligencia general en función de la tarea concreta que se esté desarrollando. Los más comunes evalúan las aptitudes verbales, numéricas, mecánicas y espaciales.
- El BTA evalúa las principales aptitudes requeridas para la realización de trabajos administrativos, como son: Atención, comprensión de relaciones numéricas básicas, conceptos administrativos básicos, capacidad de retención de órdenes y seguimiento a instrucciones, memoria inmediata, capacidad de simbolización, aptitud verbal, con rapidez y precisión.
- El DAT-5 evalúa Razonamiento Verbal, Razonamiento Numérico; Razonamiento Abstracto; Razonamiento Mecánico, Relaciones Espaciales, Ortografía, Rapidez y Exactitud Perceptual

Test de Inteligencia

- Pueden ser Verbales y No verbales, de acuerdo con el/los candidato/s,
- Pueden medir el factor g de inteligencia, esto es la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas, tales como el Test de Dominós, el Naipes.
- Pueden medir Flexibilidad Cognitiva, la habilidad individual para afrontar el estrés cognitivo y procesar informaciones complejas. Igualmente, mide la capacidad de clasificar la información recibida y reaccionar selectivamente a esa información. Determina la habilidad creativa para concebir con rapidez y precisión nuevas estrategias cognitivas para tratar estímulos sencillos, seleccionar de forma flexible la información relevante del entorno, adaptarse a nuevas circunstancias y actuar efectivamente., como el Test Stop.

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

- Pueden medir diferentes Factores de Inteligencia (o dimensiones) como el Test de Aptitudes Mentales Primarias (HMP o PMA).
- También evalúa la agilidad con que se establecen asociaciones, secuencias lógicas y conductas causa-efecto, reconocimiento de semejanzas y diferencias, así como la noción de número. Esta capacidad se relaciona con el “factor g” de inteligencia o capacidad mental general, es decir, hace una estimación del nivel de inteligencia en función de las facultades lógicas. Igualmente evalúa la rapidez en el procesamiento de la información visual

Test de Motivación hacia el Trabajo

- Evalúan las motivaciones psicosociales en el mundo laboral y predicen la conducta del candidato frente a diferentes incentivos y respecto a un contexto de desarrollo.
- Igualmente, delimitan el rango de los incentivos, nivel de satisfacción y nivel de rendimiento/ejecución frente a cada motivación.
- Ejemplo: MPS, CMT

Pruebas Técnicas

Tiene como finalidad comprobar las destrezas técnicas, conocimientos teóricos, y experiencia

- Exámenes escritos, entrevistas estructuradas
- Pruebas de conocimientos, evaluación de idioma
- Pruebas de ejecución y/o velocidad
- Simulación
- Role-Play
- Ejercicios como:
 - "La copiadora de la oficina se descompuso esta mañana y recién ha sido reparada. Son las 4:00 de la tarde, y para las 8:30 de la mañana de mañana deberá contar con 150 carpetas que deberán llenarse con 20 páginas de material para una conferencia. Es su tarea como gerente decir a su subordinado que tiene que quedarse hasta tarde a sacar todas las fotocopias. Casualmente sabe que su subordinado tiene boletas para un concierto popular que se celebrará esta noche, para obtener los cuales tuvo que hacer cola durante horas y el cual ha estado esperando durante varias semanas"
- Assessment Center

Cuando es factible una entrevista grupal

Ejemplo: juegos de negocios, entrevistas simuladas, discusión de grupos ejercicios para su análisis

Requisitos:

1. Que sea un caso en que aplique
2. Dedicar tiempo para la planificación y diseño del caso
3. Que se armen grupos homogéneos
4. Entrenar los evaluadores
5. Que participe la línea

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
Módulo Gestión Humana por Competencias
UNIDAD 3: Selección de Personal

6. No exceder 12 participantes- observadores 3 o 4
7. Entorno físico adecuado
8. Tomar notas y discutir inmediatamente

Referencias

- Informar al candidato
- Especial cuidado con la información que están manejando
- Formales y jefe directo
- El/la consultor/a puede ayudar
- Pedir más de una ...sobre todo cuando es mala
- Entrenamiento y experiencia para interpretar un silencio o un gesto
- Aspectos educacionales, laborales, financieros y judiciales

Informes Finales

- Los informes deben redactarse en la forma más objetiva y menos estigmatizante posible.
- Si usted no toma la decisión de vinculación, presente el informe de selección en forma comparativa, resaltando los aspectos positivos y correlacionando las características del/los candidato/s con el puesto de trabajo.
- No sugiera, deje que los datos hablen por sí solos.
- Asegure la confidencialidad de la información y la custodia de los documentos
- Resulta grato enviar una comunicación a los candidatos descartados. La empresa deja una imagen de seriedad y consideración.

PATRICIA LLANO RESTREPO

Psicóloga, Universidad Antonio Nariño
Especialista en Gestión de la Formación Continua en las Organizaciones, Universidad de Barcelona
Experta en Neurociencias, Universidad de Salamanca
Magister en Salud Mental y Clínica Social, Universidad de León

Docente,
Universidades Antonio Nariño, San Buenaventura, Los Libertadores, Incca y del Sinú.

Consultora Senior en Gestión Empresarial,
CG&P, Smart Solutions, EnerV, SOEPICAR y E2 Evaluación & Entrenamiento.