

## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Módulo Gestión Humana por Competencias

UNIDAD 3: Selección de Personal

---

### 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
<b>INTERNO</b>  Promociones Autopostulación Planes de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mas económico</li> <li>✓ Mas rápido</li> <li>✓ Mas seguro → resultados finales</li> <li>✓ Motiva empleados</li> <li>✓ Es un retorno de la inversión en etto de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exige potencial de los empleados</li> <li>■ Exige que la organización ofrezca oportunidades de progreso</li> <li>■ Genera conflicto de intereses</li> <li>■ Puede elevar a los empleados a su máxima incompetencia</li> <li>■ Evita la renovación de la gente nueva</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>  Agencias Referidos Consultores Bolsas del empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trae sangre nueva</li> <li>✓ Nuevas experiencias</li> <li>✓ Renueva los RRHH de la empresa</li> <li>✓ Aprovecha inversiones en capacitación y etto realizado por otras empresas o el postulante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es mas lento</li> <li>■ mas costoso</li> <li>■ Menos seguro</li> <li>■ Puede ser visto como deslealtad</li> <li>■ Problemas salariales</li> </ul>

 SIEPICHR

DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Ps. MS. Patricia Uano Restrepo

3/26/2012

### 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

#### ANALISIS 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 condicioneen las respuestas
- No formular preguntas sin la convicción que el entrevistado esta 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 Nº 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



#### 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 Mентales 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*

*Magíster 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.*