

BLOQUE 3. Adecuación al puesto de trabajo: selección

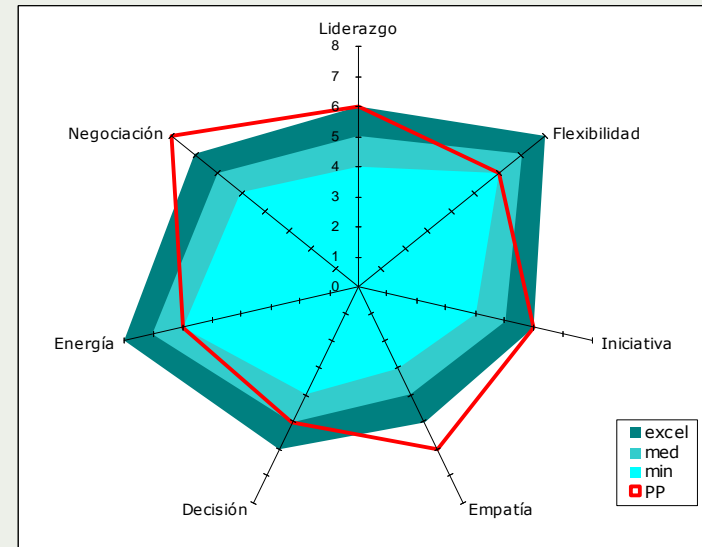
Tema 1

Elementos principales

Tema 2

Perfil del puesto y profesigramas

Adecuación al puesto =
desempeño y satisfacción



Una vacante se puede cubrir:

- ▶ Contratación externa
- ▶ Traslado
- ▶ Promoción

MOVILIDAD

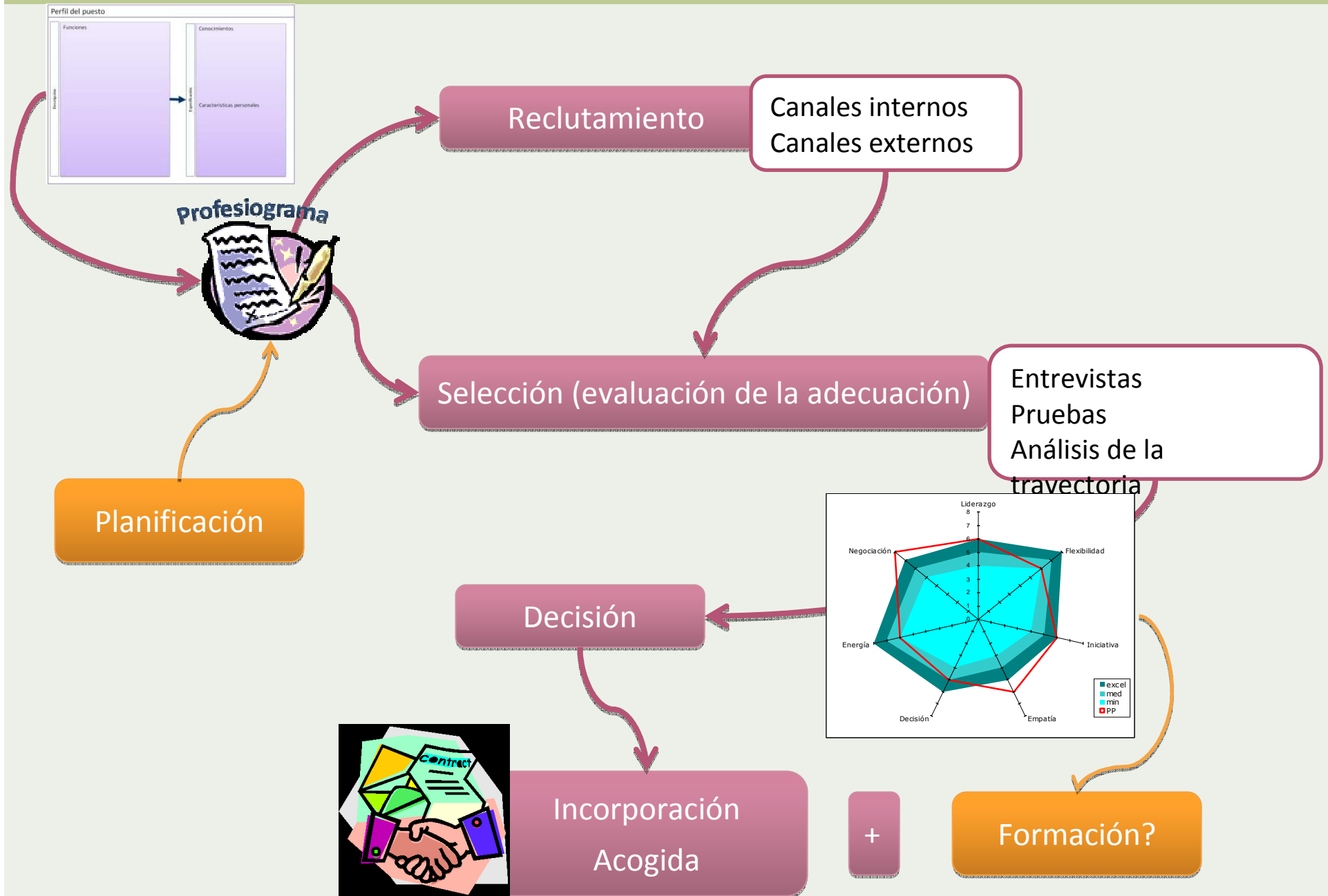
Planificación y desarrollo de carrera
Cambios de ubicación
Decisiones de los jefes de línea

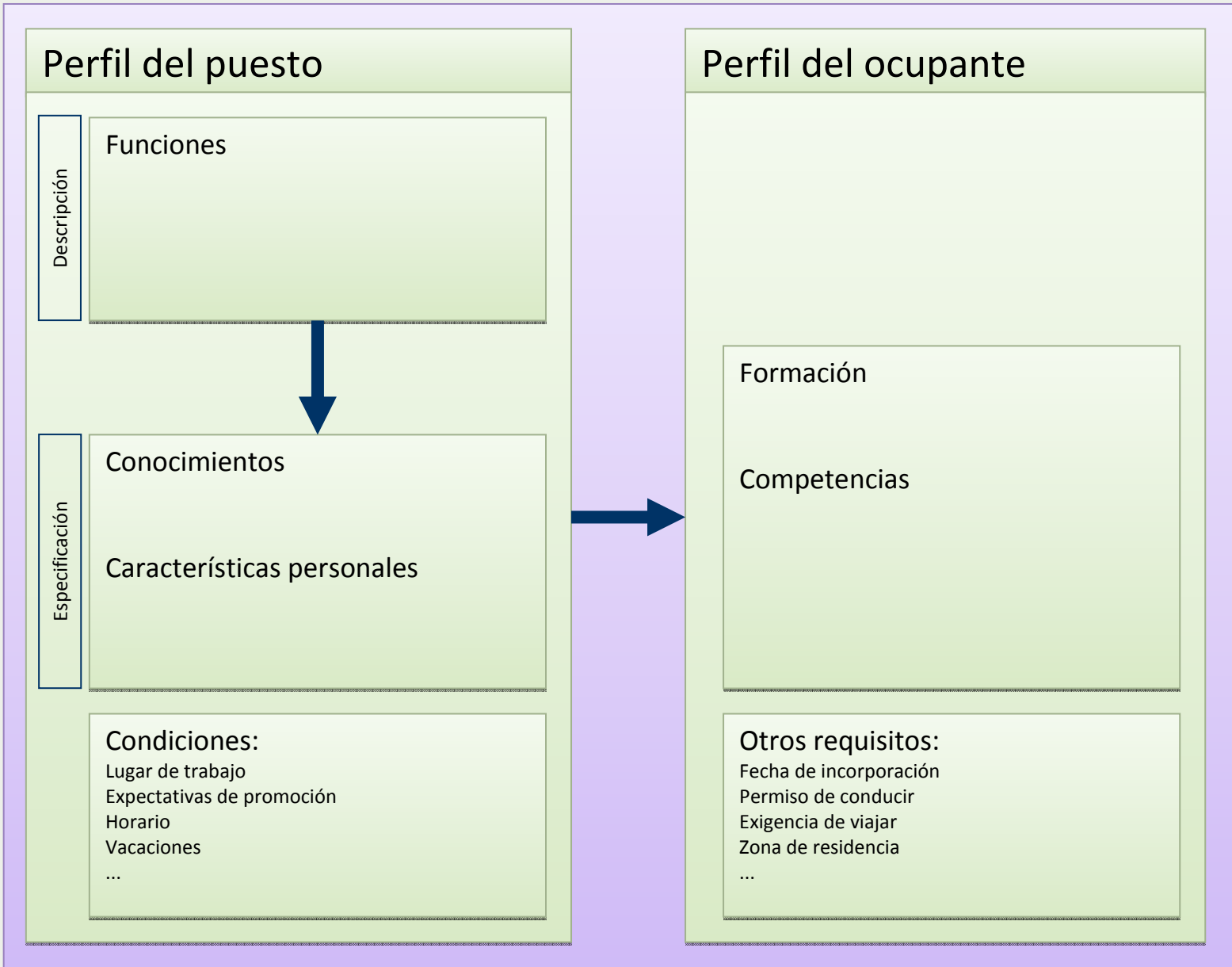
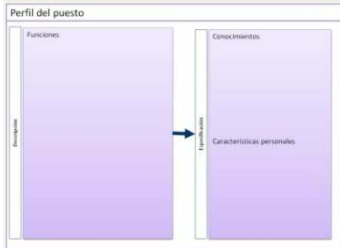
Movimiento lateral

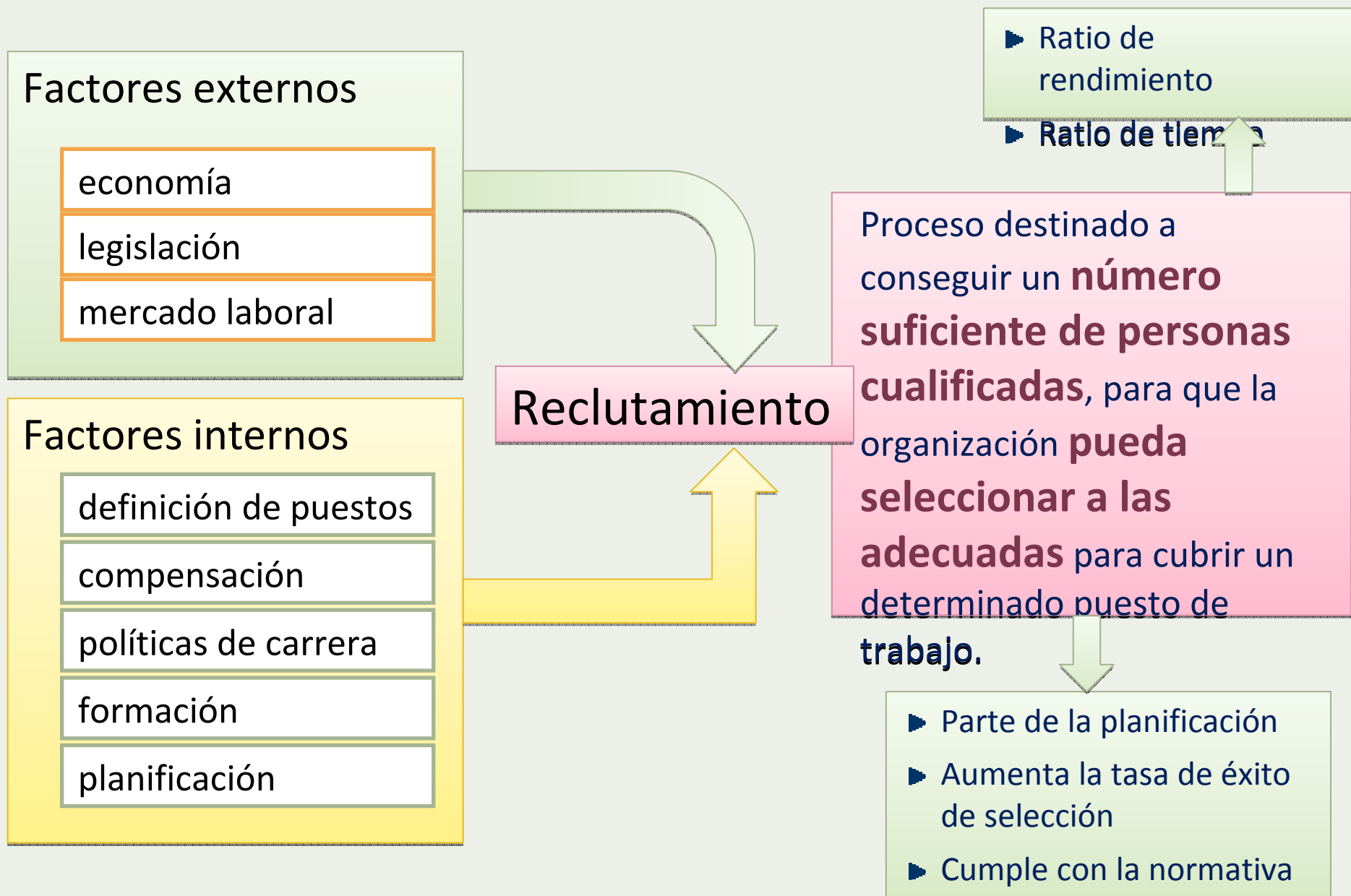
- Igual responsabilidad y retribución
- Aumentar flexibilidad
- Enriquecer experiencias
- Aumentar satisfacción

¿Desempeño relevante o antigüedad?

La objetividad	El principio de Peter
El bloqueo de los más recientes	







Factores externos

- economía
- legislación
- mercado laboral

Factores internos

- definición de puestos
- compensación
- políticas de carrera
- formación
- planificación

Reclutamiento

Proceso destinado a conseguir un **número suficiente de personas cualificadas**, para que la organización **pueda seleccionar a las adecuadas** para cubrir un determinado puesto de **trabajo**.

- ▶ Ratio de rendimiento
- ▶ Ratio de tiempo

- ▶ Parte de la planificación
- ▶ Aumenta la tasa de éxito de selección
- ▶ Cumple con la normativa

Profesiograma



Canales internos

Canales externos

Gestión de la movilidad

- Candidaturas espontáneas
- Recomendaciones
- Anuncios
- Bolsas de trabajo
- ETTs
- Prácticas en empresas

exigencias

- Difusión de la información
- Conocimiento de los recursos
- Sistema de información de RRHH

ejemplos

ventajas

- Efecto motivacional
- Conocimiento de la organización
- Efecto de promociones en cascada
- Aprovechamiento de la formación
- Ahorro de coste

ventajas

- Aprovechar las inversiones en formación de otros
- Inmediatez
- “Aire fresco”

inconvenientes

- Endogamia
- Competencia entre compañeros
- Deben encontrarse las características

inconvenientes

- Los nuevos empleados no conocen la empresa
- Alto coste en tiempo y dinero
- Afectación a la política salarial

El proceso de selección comprende la **recopilación de información** sobre los candidatos a un puesto de trabajo y también la **decisión** de a quién deberá contratarse.

Papel de los jefes de línea:

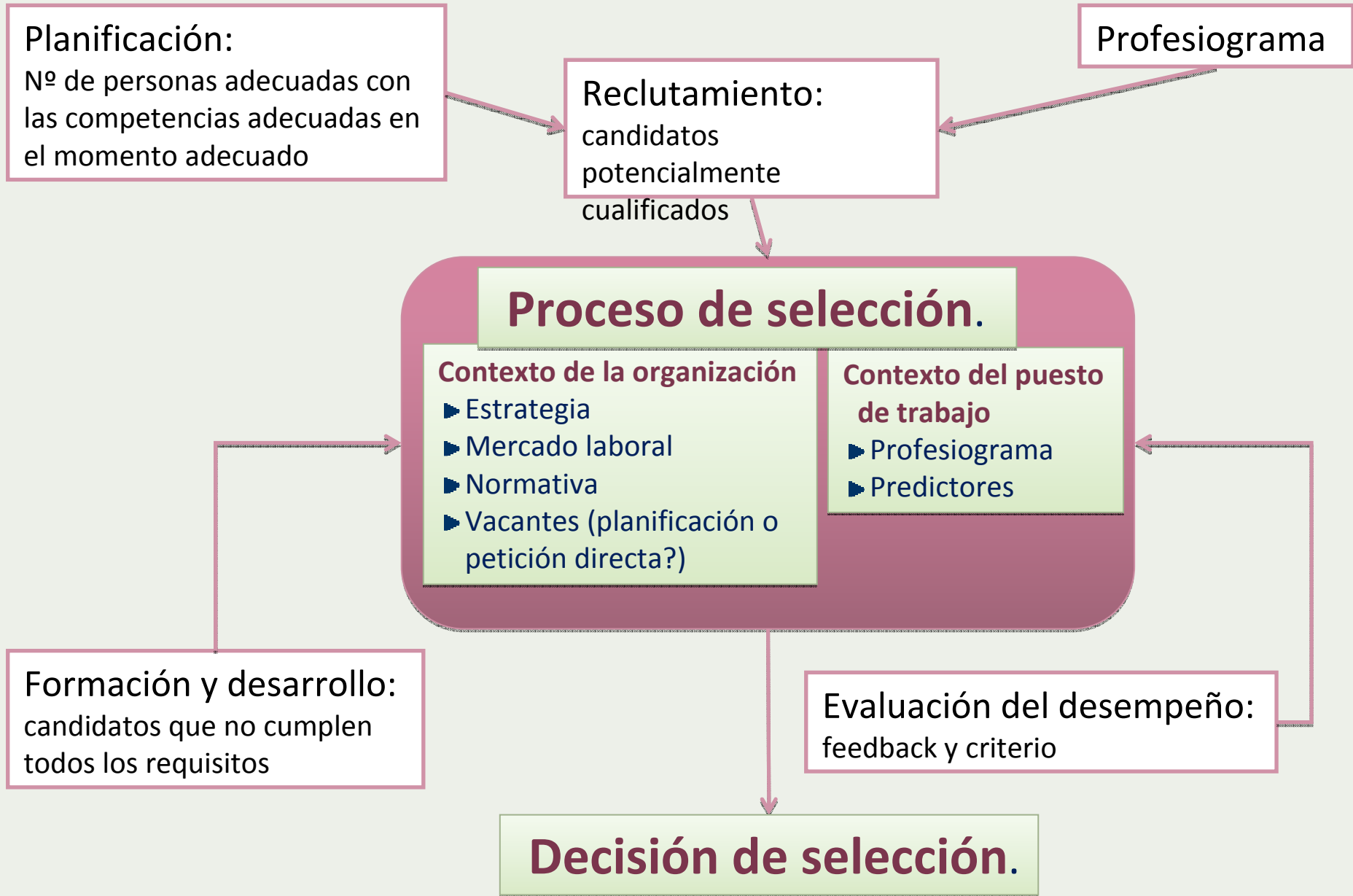
- ▶ Determinar las necesidades de personal
- ▶ Ayudar en la definición del perfil
- ▶ Participar en algunas fases del proceso de selección
- ▶ Acoger a los nuevos empleados

Papel del departamento de RRHH:

- ▶ Recabar información sobre los candidatos
- ▶ Realizar las pruebas
- ▶ Organizar las entrevistas
- ▶ Responder a la planificación

Valor que añade el departamento de RRHH

- ▶ *Los candidatos se dirigen a un único lugar*
- ▶ *Los jefes de línea se dedican a su trabajo*
- ▶ *Son los especialistas*
- ▶ *Conocen la normativa relacionada*



BLOQUE 3. Adecuación al puesto de trabajo: selección

Tema 3

Selección de personal: pruebas, entrevista y análisis de curriculum

Criterio

- ▶ Elemento que mide el éxito en el puesto
- ▶ Conjunto de **comportamientos** que realiza un ocupante adecuado
- ▶ Deben ser precisos: determinarán la información a obtener
- ▶ Debe establecerse su importancia relativa
- ▶ Criterio último: factores ideales
- ▶ Criterio real: puede medirse
- ▶ Deficiencia de criterio : gap último-real
- ▶ Contaminación de criterio: sesgo y error

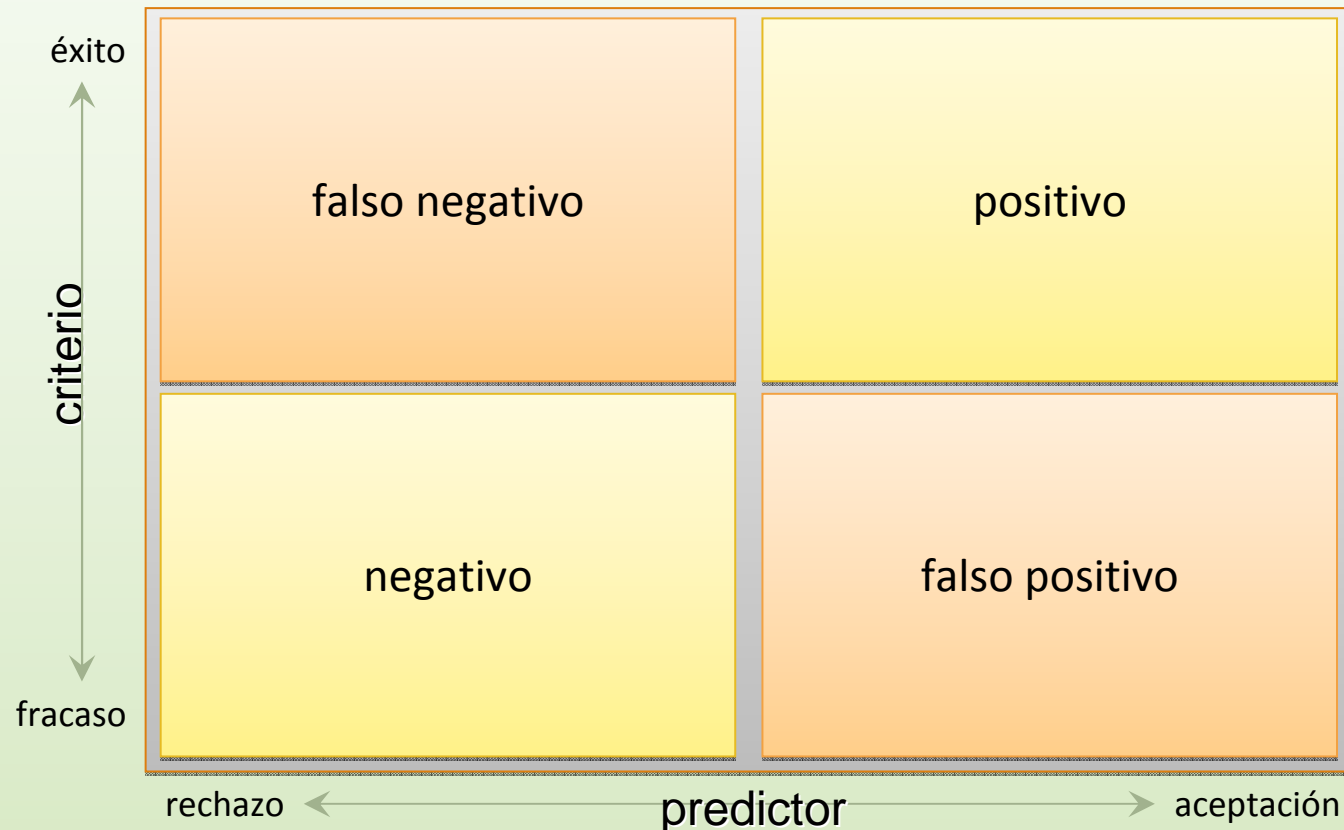
Predictor

- ▶ Factor que predice la buena actuación en el trabajo
- ▶ Permite **anticipar** cómo **rendirá** una persona según los **criterios** del puesto
- ▶ Las decisiones de selección se basan en las puntuaciones de un candidato en los predictores
- ▶ Predictor único: capta la esencia del puesto
- ▶ Predictores múltiples:
 - ✗ No compensación (se minimiza el riesgo)
 - ✗ Puntos de corte múltiples
 - ✗ *Saltos de valla*
 - ✗ Compensación (se maximiza el éxito) de predictores múltiples
 - ✗ Combinación de predictores múltiples

La **fiabilidad** es la *regularidad o estabilidad* de las medidas obtenidas en distintos momentos. Es inherente al instrumento de selección.

La **validez** se refiere a la *exactitud y precisión* con la que un instrumento de medida evalúa un atributo. Depende del uso que se haga del instrumento de selección. Tiene que ver con la adecuación de su uso para realizar inferencias sobre el criterio.

El error



Curriculum vitae

Referencias

Entrevistas

Individual, en grupo, dirigida, libre...

Pruebas teóricas

Casos prácticos

Tests psicotécnicos

De aptitudes, de personalidad...

Simulación

Supuesto: **la conducta es constante**. El comportamiento en el pasado es un buen indicador del comportamiento en el futuro

Pre-selección

Contenido limitado por ley

Incluye formularios preparados por la empresa

Validez elevada

Formularios de solicitud

Formularios de información biográfica

Preguntas verificables

Preparados a medida

Deben ser revisados: la validez fluctúa

Conflicto entre la libertad de la empresa – el derecho a la intimidad del candidato

Comprobar las referencias con más de una persona

Pedir comparaciones

Poco entusiasmo no es igual a malas referencias

Pedir más información ante respuestas únicamente positivas

Insistir ante las evasivas

Tareas, pero también actitudes

Cuidado con las relaciones personales

¿Volverían a contratarlo?

Las mejores referencias las aportan los antiguos jefes inmediatos

La entrevista permite tener una **impresión personal** del candidato e **intercambiar** con él **información** sobre la organización.

Según la estructura de la entrevista

Dirigida – estándar – interrogatorio – estructurada

No dirigida – libre – no estructurada – en profundidad

Mixta

De incidentes críticos – de descripción de conductas – focalizada

Según el número de participantes

Individual

Tribunal – panel



Malas prácticas

No disponer de profesiograma

Vacíos y solapes en las preguntas

Prejuicios: el juicio precipitado

El efecto de halo

Candidatos desigualmente entrevistados

La información obtenida no se integra ni analiza

Decisiones erróneas por la presión para cubrir el puesto

Efecto de contraste

Efecto de orden: el primero (primacía) y el último (recencia)

Modo de superarlas

Centrarse en la información sobre el trabajo

El pasado para predecir el futuro

Hacer una buena planificación del proceso

Contar con varios entrevistadores



Identificar las **conductas** relacionadas con el **éxito**:
las **competencias** indicadas en el **profesiograma**

Guión:

0. Preparación

1. Introducción

2. Trayectoria profesional

3. Focalización en competencias

4. Cierre

5. Evaluación

Atmósfera agradable y de confianza:
disminuir ansiedad y estimular comunicación

Atentos a las competencias
Guiar al entrevistado: concentración

Profundizar en las situaciones
relacionadas con las competencias

Indicar los pasos siguientes
Agradecer el tiempo
Ofrecer la oportunidad de preguntar
Acompañar

El *rapport*

El ambiente físico

La comunicación no verbal

«Cuando hablamos (o escuchamos), nuestra atención se centra en las **palabras** más que en el **lenguaje corporal**, aunque nuestro juicio incluye ambas cosas. Una audiencia está procesando **simultáneamente** el aspecto verbal y el no-verbal. Los movimientos del cuerpo no son generalmente positivos o negativos en sí mismos, más bien, la situación y el mensaje determinarán su evaluación»

Givens, D.B. (2000) Body speak: what are you saying? Successful Meetings (October) 51.

Albert Mehrabian descompuso en porcentajes el impacto de un mensaje: 7% es verbal, 38% paraverbal y un 55% kinésico. En una conversación cara a cara el componente verbal es un 35% y más del 65% es comunicación no verbal. El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales.

Quando **mentimos**, el cuerpo nos **delata**

Antes de interpretar hay que tener en cuenta que

- 1.- **Cada comportamiento no verbal está ineludiblemente asociado al conjunto de la comunicación de la persona.** Un solo gesto es interpretado en su conjunto, no como algo aislado. Si es un gesto único asume su significado como gesto y teniendo en cuenta que no hay más gestos.
- 2.- **La interpretación de los movimientos no verbales se debe hacer en función de su congruencia con la comunicación verbal.** Normalmente la intención emocional se deja traslucir por los movimientos no verbales, e intuitivamente somos capaces de sentir la incongruencia entre estos y lo que verbalmente se nos dice.
- 3.- Es necesario situar cada comportamiento no verbal en su contexto comunicacional. Por mucha habilidad que se tenga en la observación de los otros hay que ser muy cauto en cualquier interpretación. **La comunicación humana es extremadamente compleja** (no tiene reglas fijas y simples), y en ausencia de reglas claras, todos tenemos tendencia a ver solamente lo que queremos ver, y prestar atención a lo que nos interesa.

Identifican los **conocimientos** necesarios para llevar a cabo el **trabajo**: las competencias técnicas

Pruebas teóricas

Conocimiento sobre hechos y principios, no su ejecución práctica

Construidas a medida

Exámenes

Deben estar relacionadas con el éxito

Casos prácticos

Conocimientos prácticos: la aplicación de las teorías

Ejemplos del trabajo futuro



- Curriculum vitae
- Referencias
- Entrevistas
- Pruebas teóricas
- Casos prácticos
- Tests psicotécnicos
- Simulación

Son **instrumentos experimentales** que tienen por objeto medir o **evaluar** una **característica psicológica** específica (aptitud, habilidad, rasgos de personalidad, etc.) de un individuo.

Exigencias

Valor predictivo

Fiabilidad y validez

Fundamento estadístico (el grupo normativo)

Tipicidad/condiciones de aplicación constantes



Clases

Cuestionarios estandarizados

De aptitudes

De inteligencia	De preferencias
De inteligencia social	Espaciales
Toma de decisiones	Verbales
Mecánicas	Numéricas
Administrativas	Atención
De intereses	Concentración

De personalidad

- FACTORES:
- Estabilidad emocional
 - Ansiedad
 - Dominancia
 - Autocontrol
 - Sensibilidad
 - Extraversión

Pruebas proyectivas

- Respuestas individuales
- Gráficos y narrativos
- La grafología



El candidato realiza actividades **bajo supervisión estructurada** y **condiciones estandarizadas**.

Tipos de simulaciones

Pruebas prácticas

In basket (bandeja)

Dinámicas de grupo

Juegos de rol

Presentaciones



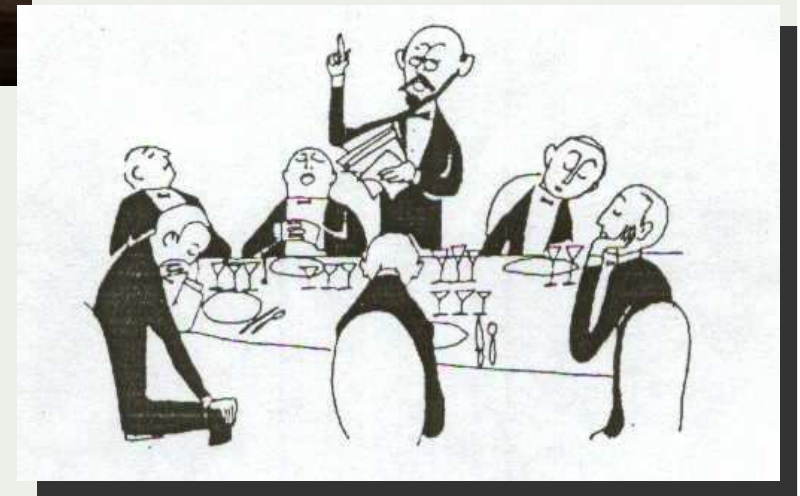
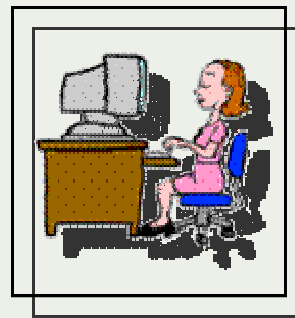
Características y aplicaciones

Simulan situaciones reales de trabajo

Crean tensión por situación de examen

Habilidades y habilidades sociales

Las actitudes pueden falsearse



BLOQUE 3. Adecuación al puesto de trabajo: selección

Tema 4

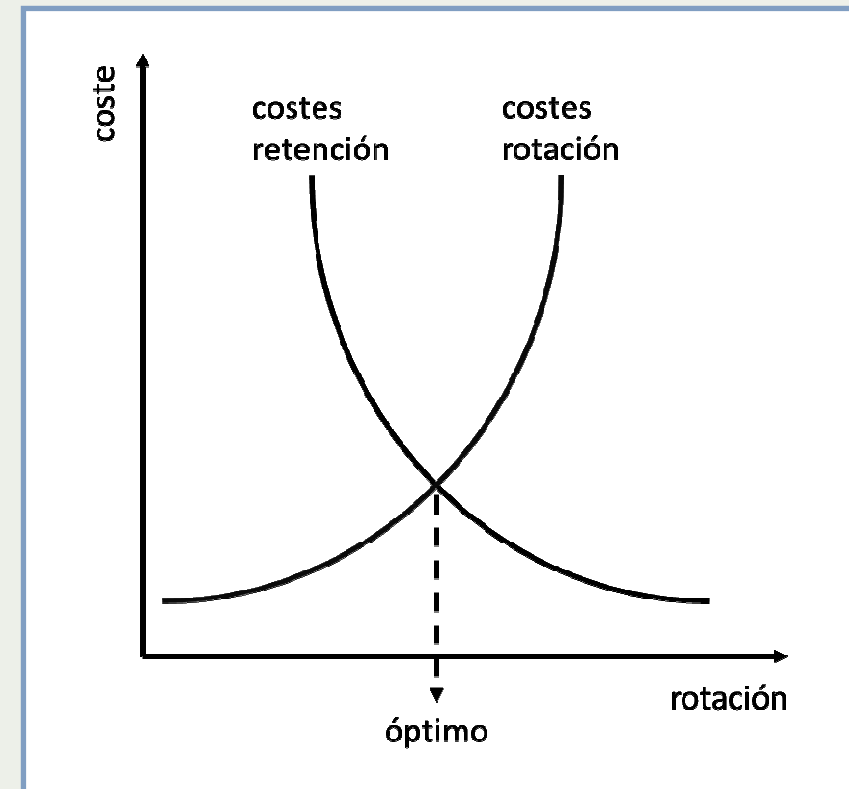
Planes de selección

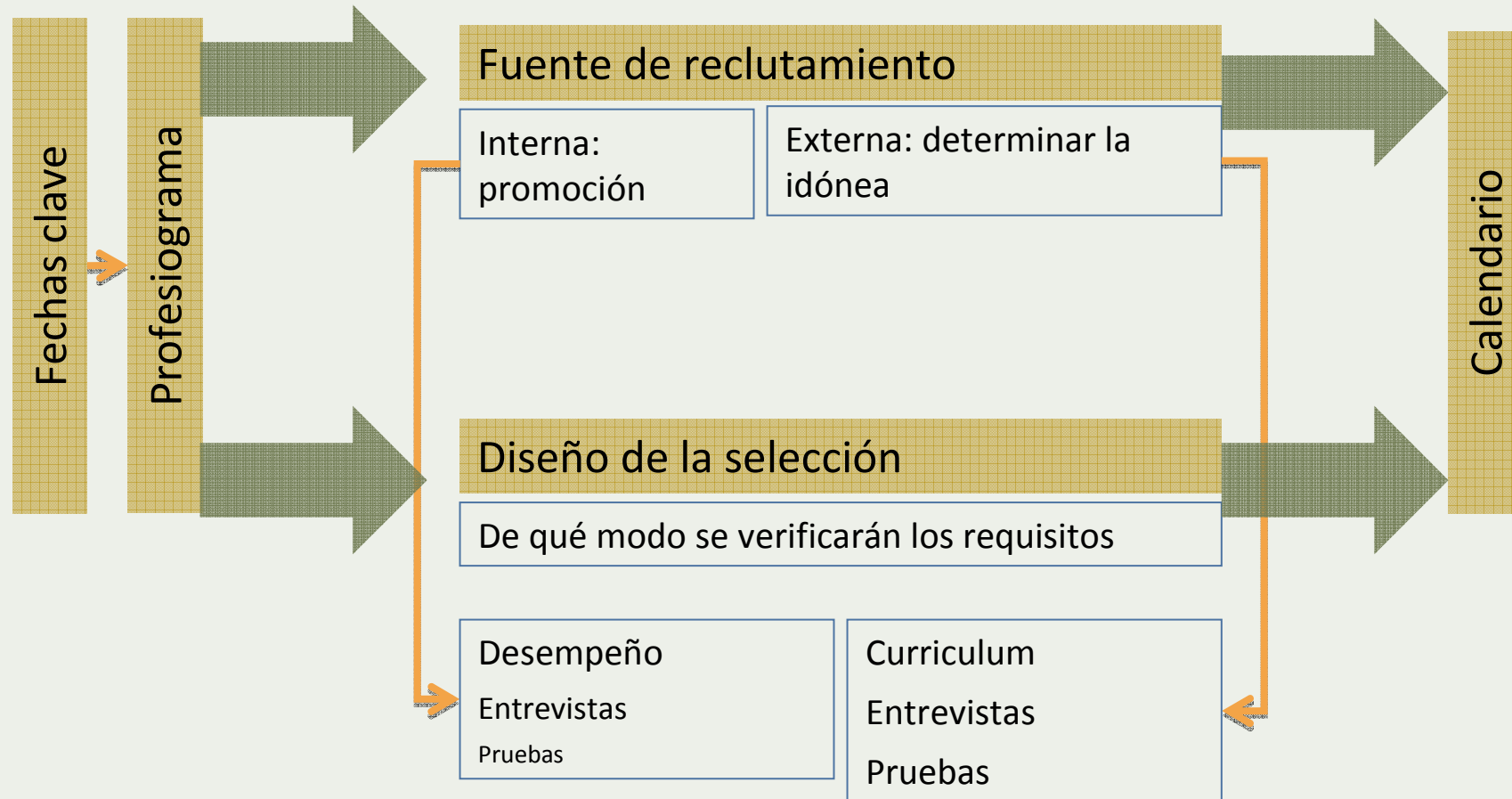
Atraer a los mejores

- ▶ Entrevista: calidad y contenido
- ▶ Coincidencia entre perfiles: del puesto y del candidato
- ▶ Oportunidades de prosperar dentro de la empresa
- ▶ Incentivos al traslado: la pareja y los niños

Retener a los mejores

- ▶ El índice de rotación óptimo
- ▶ Rotación voluntaria e involuntaria
- ▶ Motivos individuales: la satisfacción
- ▶ Motivos organizativos: liderazgo, clima
- ▶ Motivos del entorno: ubicación, sector



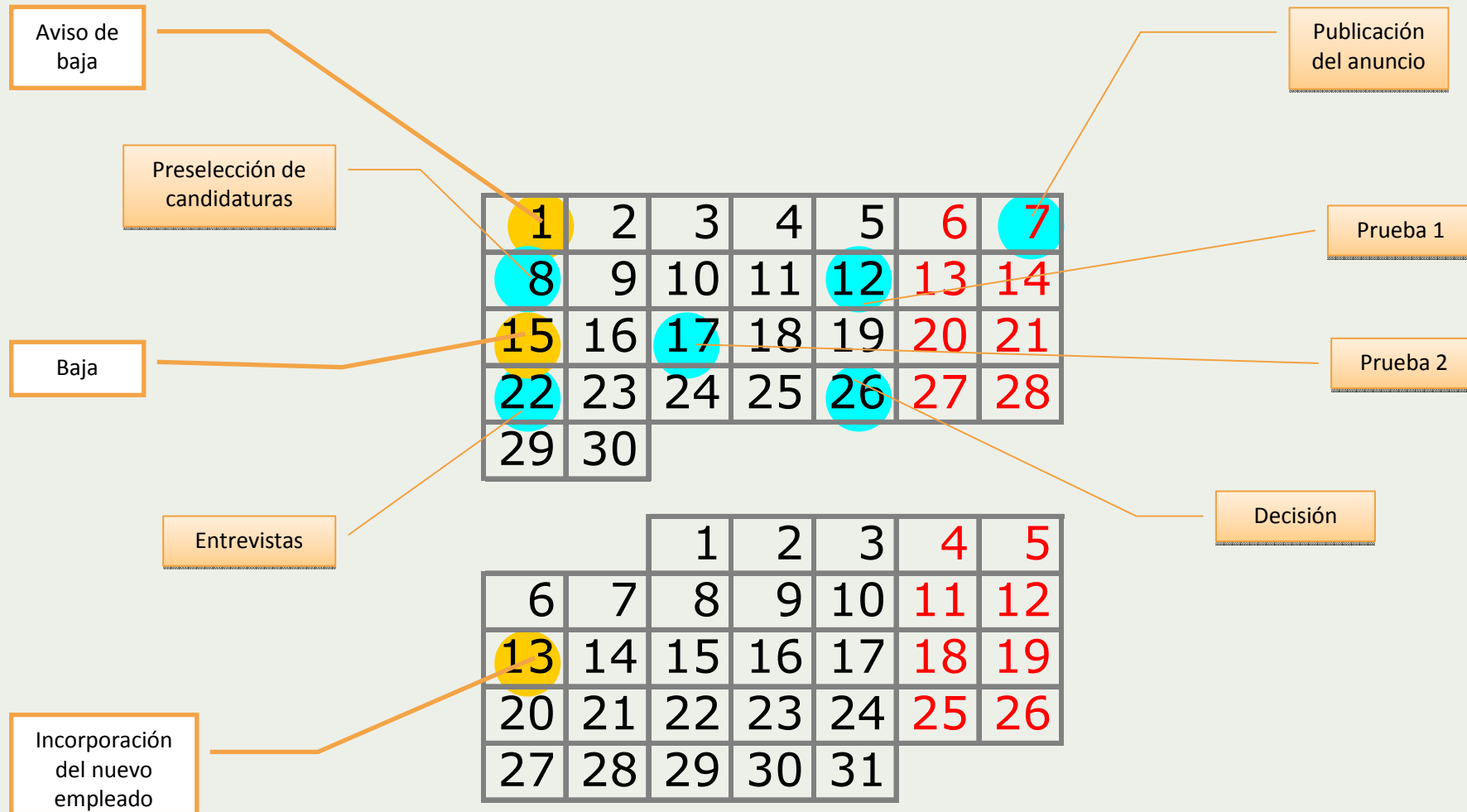


Exigencia	Competencia	CV	ED	EIC	CP	TC	TAE	Sim	DG	EdD
A	Conocimiento 1	■	■	■	■					■
A	Conocimiento 2	■		■	■					■
B	Conocimiento 3	■		■		■				■
C	Conocimiento 4									■
A	Habilidad 1	■	■	■			■			■
A	Habilidad 2	■	■	■			■			■
A	Habilidad 3		■	■				■	■	
B	Habilidad 4		■	■				■	■	
A	Actitud 1	■	■	■				■	■	
A	Actitud 2		■	■				■	■	
A	Actitud 3		■	■					■	■
B	Actitud 4		■	■					■	■

A: Exigible
 B: Puede adquirirse con formación
 C: Se desarrollará en el trabajo

CV: Curriculum vitae
 ED: Entrevista dirigida
 EIC: Entrevista de incidentes críticos
 CP: Caso práctico
 TC: Test de conocimientos

TAE: Test de aptitud específico
 Sim: Simulación
 DG: Dinámica de grupo
 EdD: Evaluación del desempeño



BLOQUE 3. Adecuación al puesto de trabajo: selección

Tema 5

Planes de acogida

Información de la compañía:

Estructura
Derechos y deberes
Condiciones de trabajo
La unidad en la que se integra
Informaciones prácticas

Información del puesto:

Unidad en la que se integra
Funciones
Normas no escritas

Acompañamiento

Evaluación del proceso de acogida

Socialización - adaptación óptima a la organización

*Reducir costes de
adaptación*

rotación

tiempo de dedicación de los jefes y compañeros

Reducir el estrés