



centro autonómico
de formación e innovación

Formadora: Nuria Revuelto Crespo



Gestión De Personas: Técnicas De Selección
Parte 1: Punto de Vista de la Empresa

Santiago de Compostela, Septiembre 2016

*“PUEDES ENSEÑAR A
UN PAVO A TREPAR,*

*PERO ES MÁS FÁCIL
CONTRATAR A UNA
ARDILLA”*



EL CAPITAL HUMANO ES UNO DE LOS MAYORES VALORES DE LA EMPRESA. LA EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS TIENE UNA RELACIÓN DIRECTA CON EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA MEJORA DE LA CALIDAD

POR ESTE MOTIVO, EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ EN CONSTANTE AVANCE PARA GARANTIZAR LA INCORPORACIÓN DE LOS MEJORES PROFESIONALES PARA CADA PUESTO Y ORGANIZACIÓN.

EN ESTA PARTE DEL CURSO NOS CENTRAREMOS, FUNDAMENTALMENTE, EN LA ESTRATEGIA DE LOS PLANES Y POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

EL PORQUÉ DE LA SELECCIÓN

LA SELECCIÓN DE PERSONAL DEBE ENTENDERSE COMO UNA INVERSIÓN, NUNCA COMO UN GASTO. ES UN PROCESO COSTOSO, SI BIEN LOS ERRORES PRODUCIDOS SON ELEVADOS Y EN OCASIONES IRREVERSIBLES.

EL ENFOQUE A LA HORA DE ABORDAR UN PROCESO DE SELECCIÓN DIFIERE SEGÚN LAS SITUACIONES:

- CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA.
 - ABUNDANCIA DE RECURSOS.
 - SITUACIÓN PRIVILEGIADA DENTRO DEL MERCADO.
 - PERCEPCIÓN POSITIVA DEL CLIMA (OPTIMISMO, FUTURO, ...).

- SITUACIÓN DEL PERSONAL.

La selección como función estratégica

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

PREVIO A CUALQUIER PROCESO DE SELECCIÓN, ES IMPRESCINDIBLE TENER UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

ESTE CONOCIMIENTO SE OBTIENE A TRAVÉS DE CONTACTOS CON LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA. **SE OBTIENE LA INFORMACIÓN QUE NO ESTÁ ESCRITA.**

ANÁLISIS DEL SECTOR

ESTRATEGIA / MISIÓN

ESTRUCTURA / ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA SALARIAL

ESTRATEGIA DE RR.HH.



análisis de la empresa

ANÁLISIS DEL SECTOR

EXISTEN **SECTORES DE ACTIVIDAD** CUYOS PUESTOS DE **TRABAJO** CORRESPONDEN A **PERFILES** RELATIVAMENTE “**ESTÁTICOS**”. (NO SUFREN GRANDES AVANCES TECNOLÓGICOS O CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CENTROS DE FORMACIÓN OFICIAL...).

POR EL CONTRARIO, EMPRESAS PERTENECIENTES A **SECTORES COMPETITIVOS Y SUJETOS A GRANDES CAMBIOS** TECNOLÓGICOS Y ESTRUCTURALES, PUEDEN TENER UNA DEFINICIÓN DE **PERFILES QUE EVOLUCIONAN** CONSTANTEMENTE (INFORMÁTICA, NUEVAS TECNOLOGÍAS...)

EN UN PROCESO DE SELECCIÓN ES
FUNDAMENTAL CONOCER LOS ENTRESIJOS DEL
NEGOCIO, PRODUCTOS, COMPETENCIA, ...



análisis de la empresa

ESTRATEGIA / MISIÓN

EL PRESENTE Y FUTURO DE UNA
EMPRESA DENTRO DEL MERCADO



IDIOSINCRASIA DEL PERSONAL QUE LA
CONFORMA

ES NECESARIO EL CONTACTO CON DIRECCIÓN GENERAL PARA PROFUNDIZAR EN EL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN PRESENTE Y PLANES DE ACTUACIÓN DE LA COMPAÑÍA A NIVEL CORPORATIVO.

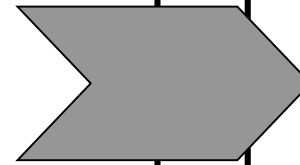


Ej.: Diferencia entre una empresa de servicios de mediano tamaño con gran presión de la competencia, orientada fundamentalmente a la apertura y desarrollo de negocio, frente a empresa del sector energético que, prácticamente, es monopolio en el mercado.

ESTRUCTURA / ORGANIGRAMA

ES FUNDAMENTAL EL CONOCIMIENTO DETALLADO Y PRECISO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. PARA:

- SITUAR EL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA
- ESTABLECER LAS RELACIONES:
 - JERÁRQUICAS
 - FUNCIONALES
 - CON OTRAS EMPRESAS
 - COLABORADORES
 - PROVEEDORES, CLIENTES...



DE LAS MÚLTIPLES RELACIONES QUE UN EMPLEADO PUEDE TENER DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, SE EXTRAPOLA GRAN PARTE DE LA DEFINICIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL Y DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO.

EJ.: DIRECTOR DE MARKETING ESPAÑA, MULTINACIONAL SECTOR NUEVAS TECNOLOGÍAS. SU RESPONSABLE JERÁRQUICO DIRECTO ES EL DIRECTOR DE LA EMPRESA EN ESPAÑA, AUNQUE REPORTA FUNCIONALMENTE A DIRECTOR GENERAL EN EE.UU. (DOBLES DEPENDENCIAS).

ESTRUCTURA SALARIAL

DEPENDIENDO DEL MAPA SALARIAL DE LA COMPAÑÍA, SE ESTABLECERÁ UNA POLÍTICA O ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DETERMINADA.

TENER EN CUENTA EL CONCEPTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.

- EVITAR QUE LOS COSTES REPERCUTAN EN EL PRECIO FINAL DEL PRODUCTO O SERVICIO.
- LA ESCASEZ DE RECURSOS HUMANOS PUEDE AFECTAR DE FORMA CRÍTICA A LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.

CUANDO LOS SALARIOS SON COMPETITIVOS, EL MARGEN DE MARIOBRA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN ES MAYOR. CUANDO LA POLÍTICA SALARIAL NO ES FLEXIBLE, ES NECESARIO DISEÑAR OTROS ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN.



ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

LA VISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN DETERMINA EN GRAN MEDIDA LA FORMA DE ABORDAR UN PROCESO DE SELECCIÓN.

PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE BUENOS PROFESIONALES DENTRO DE UNA EMPRESA, ADEMÁS DE LA POLÍTICA SALARIAL, ES CLAVE EL **ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA EFECTIVA DE RECURSOS HUMANOS**, MATERIALIZÁNDOSE EN ASPECTOS TALES COMO:

- ✓ PLAN DE ACOGIDA
- ✓ FORMACIÓN
- ✓ PLANES DE DESARROLLO (PROMOCIÓN, MOVILIDAD FUNCIONAL, ...)
- ✓ COMUNICACIÓN.
- ✓ CLIMA.
- ✓ IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

- ❑ UNA **ESTRATEGIA ENFOCADA A LAS “PERSONAS”** DETERMINARÁ EN GRAN MEDIDA EL ÉXITO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL, ADEMÁS DE LA CONTINUIDAD EN LOS PUESTOS Y LA CONSOLIDACIÓN DE LOS PROFESIONALES DENTRO DE LA EMPRESA.

- ❑ EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL ANÁLISIS DE SU SITUACIÓN DENTRO DEL MERCADO SE DISEÑARÁ UN PERFIL DE **COMPETENCIAS GENÉRICAS**, QUE SERÁN COMUNES A **TODOS** LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.



Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- **Diseño y gestión del proceso de selección**
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para que un Proceso de Selección resulte operativo y eficaz, debe planificarse y debe aplicarse una metodología que facilite la consecución del Objetivo final.

Punto de Partida: La necesidad de cubrir un puesto de trabajo, con el profesional que mas se ajuste a los requerimientos del puesto

Diseño: Antes de comenzar con la selección es necesario

- ✓ Estudiar la empresa
- ✓ Hacer una análisis del puesto de trabajo a ocupar
- ✓ Definir las competencias profesionales que buscamos en el candidato a incorporar
- ✓ Elegir los canales de reclutamiento
- ✓ Seleccionar las pruebas a incluir en el proceso y el momento del proceso en que se aplicarán

DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Diseño: Pasos a seguir en la ejecución

- 1 Preseleccionar: Análisis de los CV, filtro telefónico
- 2 Aplicar las pruebas
- 3 Entrevistar a candidatos preseleccionados
- 5 Aplicar nuevas pruebas (si es necesario)
- 6 Llevar a cabo segunda entrevista con candidatos finalistas (si es necesario)
- 7 Elaborar los informes
- 8 Decisión final, negociación.

Costes: Costes a atribuir al proceso

- Costes de subcontratación (Si se requiere en alguna fase del proceso)
- Fuentes de reclutamiento (Paginas Web, anuncio en prensa, contratación de un servicio de Head Hunting, etc.)
- Pruebas (Si hubiera que adquirir algún test o cuestionario, TEA)
- Desplazamientos en caso de que sean necesarios.



DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Documentación:

- Manual de descripción de puestos de trabajo
- Diccionario de competencias
- Manual de calidad

Recursos Materiales:

- ✓ PC con conexión a Internet
- ✓ Aula para pruebas
- ✓ Despacho para entrevistas

Recursos Personales:

- Profesionales del área de RRHH
- Responsables de la empresa
- Expertos / Responsables del departamento en que se ubica el puesto



Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- **Definición del puesto y perfil**
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

DEFINICIÓN DEL PUESTO y PERFIL DE TRABAJO

A LA HORA DE ABORDAR UN PROCESO DE SELECCIÓN ES IMPRESCINDIBLE HABER REALIZADO PREVIAMENTE EL **ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN PRECISA DEL PUESTO DE TRABAJO A CUBRIR.**

CONJUNTAMENTE CON LOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA Y, CONCRETAMENTE, CON EL DEPARTAMENTO IMPLICADO, EL ANÁLISIS SE PUEDE LLEVAR A CABO A TRAVÉS DE DIFERENTES TÉCNICAS.

- ✓ **PANEL DE EXPERTOS**
- ✓ **ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS**
- ✓ **OBSERVACIÓN DIRECTA**

definición del puesto / perfil de trabajo

PANEL DE EXPERTOS

ES UNA REUNIÓN A MODO DE “BRAINSTORMING” EN LA QUE LAS PERSONAS CON VISIÓN GLOBAL ACERCA DE CÓMO ENCAJA UN PUESTO DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE LO CONOCEN EN PROFUNDIDAD



LLEGAN A UN CONSENSO ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE LOS OCUPANTES DE ESE PUESTO DEBEN TENER PARA DESEMPEÑAR DE FORMA ÓPTIMA SUS FUNCIONES.

EL PROCESO SE LLEVA A CABO ANALIZANDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

1. EMPRESA: OBJETIVOS Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO.
2. PUESTO: CONTENIDO, CRITERIOS DE DESEMPEÑO, FACTORES CLAVE DEL ÉXITO Y DIFICULTADES PROBABLES.
3. CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA UN DESEMPEÑO SUPERIOR EN EL PUESTO.
4. EJEMPLOS DE LO QUE HACEN LOS OCUPANTES CON DESEMPEÑO SUPERIOR.
5. CONTRASTE DE CONCLUSIONES.

definición del puesto / perfil de trabajo

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

SE REALIZA A EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN CON UN ÓPTIMO DESEMPEÑO EN SU PUESTO.

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

- BUSCAR MOTIVOS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE EL CANDIDATO REALMENTE TIENE Y UTILIZA.
- IDENTIFICA Y MUESTRA LO QUE LOS MEJORES HICIERON, DIJERON Y PENSARON EN SITUACIONES CRÍTICAS EN SU PUESTO DE TRABAJO.
- OBTIENE EL 10% DE LOS COMPORTAMIENTOS QUE SUPONEN EL 90% DE LA DIFERENCIA.
- DIFERENCIA CLARAMENTE A LOS EMPLEADOS CON UN MEJOR DESEMPEÑO.



definición del puesto / perfil de trabajo

OBSERVACIÓN DIRECTA



A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA
OBTENEMOS INFORMACIÓN SOBRE
ALGUNOS REQUERIMIENTOS DEL
PUESTO.

NORMALMENTE SOLO CON LA
OBSERVACIÓN NO ES SUFICIENTE.

definición del puesto / perfil de trabajo

HERRAMIENTAS

EXISTEN MUCHAS HERRAMIENTAS PARA OBTENER ESTA INFORMACIÓN. DE ENTRE ELLAS PODEMOS DESTACAR:

- ✓ DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
- ✓ CUESTIONARIOS DE COMPETENCIAS
- ✓ ASSESMENT CENTER
- ✓ MANUALES DE FUNCIONES INTERNOS DE LAS COMPAÑÍA
- ✓ MANUALES DE CALIDAD...



VAMOS A DESTACAR TRES DE ELLOS:

1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

LOS COMPORTAMIENTOS SE AGRUPAN EN UN NÚMERO DETERMINADO DE COMPETENCIAS Y ESCALADOS, EN FUNCIÓN DE SU COMPLEJIDAD, APTITUD DEL IMPACTO O INTENSIDAD.

2. CUESTIONARIOS DE COMPETENCIAS

CUESTIONARIO 360º: PERMITE UTILIZAR UN ENFOQUE COMPLETO. EL CUESTIONARIO ES CUMPLIMENTADO POR PERSONAS QUE CONOCEN BIEN LOS COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL PUESTO.

CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN: SON CUMPLIMENTADOS POR EL PROPIO OCUPANTE DEL PUESTO. APORTA UNA PERSPECTIVA ÚNICA DEL DESEMPEÑO, DETECTANDO LA FACILIDAD DE SU APLICACIÓN.

3. ASSESSMENT CENTER

ACTIVIDAD DISEÑADA PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL INDIVIDUO BASADO EN COMPETENCIAS. HABITUALMENTE SU DURACIÓN ES DE UN DÍA. INCLUYE: CUESTIONARIOS DE COMPETENCIA, ENTREVISTA FOCALIZADA, SIMULACIÓN Y TEST.

ESTA METODOLOGÍA SE UTILIZA ADEMÁS PARA HACER PROCESOS DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN.



definición del puesto / perfil de trabajo

HERRAMIENTAS

CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS TENDRÁ ASOCIADO UN NIVEL (EN FUNCIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO REQUERIDO DE CADA UNA DE ELLAS).

“LAS COMPETENCIAS SON EL CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DEL INDIVIDUO, QUE SE DEMUESTRAN A TRAVÉS DE CONDUCTAS Y QUE ESTÁN RELACIONADAS CON UN DESEMPEÑO SUPERIOR / EXITOSO EN EL TRABAJO”

LAS COMPETENCIAS EXHIBIDAS POR UNA PERSONA ESTÁN FUERTEMENTE INFLUENCIADAS POR TRES TENDENCIAS NATURALES:

- ✓ **NECESIDAD DE LOGRO.**
- ✓ **AFILIACIÓN.**
- ✓ **PODER.**



definición del puesto / perfil de trabajo

HERRAMIENTAS

EL PERFIL DE COMPETENCIAS:

- RELACIÓN DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES CAUSALMENTE LIGADAS A RESULTADOS SUPERIORES EN EL PUESTO.
- ESTRECHAMENTE RELACIONADO CON LA ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y CULTURA DE LA EMPRESA.
- EN CADA CARACTERÍSTICA SE DESCRIBEN COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.
- MODELO CONCISO, FIABLE Y VÁLIDO PARA PREDECIR EL ÉXITO EN EL PUESTO.

UNA VEZ FINALIZADA ESTA PARTE DEL PROCESO, EL PERFIL DISEÑADO SE SOMETERÁ A VALIDACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA IMPLICADOS EN EL PROCESO.

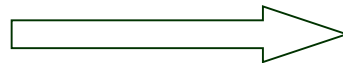
definición del puesto / perfil de trabajo

QUÉ SON COMPETENCIAS

¿QUÉ HACE?

¿QUÉ DEBE SABER?
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

¿QUÉ HACE EL
MEJOR?



COMPETENCIAS



**LAS COMPETENCIAS SON CARACTERÍSTICAS DE LOS QUE
TIENEN UN DESEMPEÑO EXCELENTE**

definición del puesto / perfil de trabajo

QUÉ SON COMPETENCIAS

UN COMPORTAMIENTO PERSONAL RELATIVAMENTE ESTABLE Y CAUSALMENTE RELACIONADA CON LOS RESULTADOS SUPERIORES EN UN PUESTO.

EN DEFINITIVA, LAS COMPETENCIAS SON LO QUE HACEN LOS MEJORES EN UN PUESTO.



SI NO UTILIZAMOS EL DESEMPEÑO SUPERIOR COMO CRITERIO DE SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y DESARROLLO, ESTAMOS UTILIZANDO CRITERIOS DE DECISIÓN PARA LA MEDIOCRIDAD.

definición del puesto / perfil de trabajo

COMPETENCIAS DESEADAS /FOMENTAN LA EMPLEABILIDAD

Conocer las
propias emociones

AUTOCONOCIMIENTO

Controlar las
propias emociones

AUTOCONTROL

Motivarse a
sí mismo

AUTOMOTIVACION

Reconocer las
emociones en los demás

EMPATIA

Capacidad para las
relaciones sociales

COMPETENCIA SOCIAL

definición del puesto / perfil de trabajo

COMPETENCIAS DESEADAS / FOMENTAN LA EMPLEABILIDAD

Capacidad para predicar
con el ejemplo

Dirigir Equipos

Orientación a Resultados

Influir en los demás

Etc...

MODELO DE ACTUACIÓN

LIDERAZGO

VISION GLOBAL

HACER QUE SE HAGA

.....

Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- **Reclutamiento y reclutamiento 2.0**
- Preselección
- Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

RECLUTAMIENTO

ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE TRATA DE OBTENER LA MAYOR CANTIDAD DE CANDIDATURAS QUE, EN PRINCIPIO, REÚNAN LOS REQUISITOS QUE SE DEFINEN EN EL PERFIL DEL PUESTO.

EN FUNCIÓN DEL PERFIL DISEÑADO, ES NECESARIO ACUDIR A UNA O VARIAS DE LAS SIGUIENTES FUENTES:

- o LA PROPIA ORGANIZACIÓN.
- o BASE DE DATOS DE CV DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN.
- o COLEGIOS, ORGANISMOS PROFESIONALES, CENTROS DE FORMACIÓN DE POSTGRADO PARA PROFESIONALES CON EXPERIENCIA / MASTERS.
- o UNIVERSIDADES, CENTROS DE FORMACIÓN, FERIAS EMPRESARIALES.
- o E-RECRUITMENT.
- o ANUNCIO EN PRENSA.
- o BÚSQUEDA DIRECTA / HEAD HUNTING.
- o CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS.
- o REDES SOCIALES
(Linkdin, Xing, Viadeo...)

Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- **Preselección**
- Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

PRESELECCIÓN

ES UN PUNTO CRÍTICO DENTRO DE PROCESO DE SELECCIÓN. EN ESTE MOMENTO SE PRODUCE EL ANÁLISIS DE LA CURRICULA RECABADA A TRAVÉS DE LAS DIFERENTES FUENTES EMPLEADAS. EN ESTA FASE SE ANALIZARÁ EXCLUSIVAMENTE LA DOCUMENTACIÓN / C.V. APORTADA POR LOS POTENCIALES CANDIDATOS.

EN ESTA FASE DEL PROCESO SE ANALIZA LA INFORMACIÓN EN FUNCIÓN DE CRITERIOS ESTRICTAMENTE OPERATIVOS:

- EDAD/SEXO.
- FORMACIÓN, TRAYECTORIA ACADÉMICA.
- EXPERIENCIA (PUESTOS, FUNCIONES, SECTOR ACTIVIDAD, ...).
- CONOCIMIENTOS (TÉCNICOS, IDIOMAS...).
- OTROS (CARNÉ DE CONDUCIR, VEHÍCULO, PROPIO, DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR).

PRESELECCIÓN

TRATAREMOS DE CLASIFICAR LA CURRICULA EN DIFERENTES CATEGORÍAS, SIENDO RECOMENDABLE QUE NO SEAN MÁS DE TRES:

VÁLIDOS:

CANDIDATURAS QUE, EN PRINCIPIO, REÚNEN TODOS LOS REQUISITOS IMPRESCINDIBLES DEL PERFIL.

DUDOSOS:

CANDIDATURAS QUE, NO TENIENDO NINGÚN ELEMENTO EXCLUYENTE, Y AUNQUE A PRIORI CAREZCAN DE ALGÚN REQUISITO IMPRESCINDIBLE PARA EL PUESTO, PODRÍAN COMPENSAR LAS CARENCIAS CON APORTACIONES DESEABLES.

NO VÁLIDOS:

CANDIDATURAS QUE NO REÚNEN LOS REQUISITOS IMPRESCINDIBLES Y/O TIENEN ELEMENTOS EXCLUYENTES.

PERFILES ESPECIALES

EN EL CASO DE BÚSQUEDA DIRECTA, NO PODEMOS HABLAR DE LA PRESELECCIÓN CLÁSICA.

EN LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES A NIVEL DIRECTIVO, LA PRESELECCIÓN SE REALIZA PARALELAMENTE CON EL ESTABLECIMIENTO DEL CONTACTO QUE NOS LLEVARÁ A UN PROFESIONAL CONCRETO.

DURANTE LA FASE DE BÚSQUEDA, SE IRÁ RECABANDO INFORMACIÓN DE LAS DIFERENTES PERSONAS Y PRESELECCIONANDO EN BASE A LA INFORMACIÓN NO ESCRITA QUE NOS PROPORCIONAN LAS FUENTES A LAS QUE ACCEDEMOS.

LA LABOR DEL TÉCNICO ES LA DE DIRIGIRSE A LOS CONTEXTOS EN LOS QUE EXISTE MÁS PROBABILIDAD DE ENCONTRAR PROFESIONALES QUE POSEAN UN DETERMINADO PERFIL.



Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- **Pruebas: Test psicométricos, dinámicas de grupos, etc.**
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

LAS PRUEBAS

La función de las pruebas es medir las diferencias, entre los individuos que poseen capacidades y aptitudes necesarias para desarrollar un determinado trabajo, de aquéllos que no las poseen y, de la manera más objetiva y estandarizada posible.

- ✓ Las pruebas no pueden nunca ser consideradas ni como un instrumento perfecto de selección, ni como el único instrumento. Se han de complementar.
- ✓ Las pruebas han de ser válidas, es decir, han de corresponder, realmente, a los factores esenciales del perfil puesto
- ✓ Las pruebas también han de ser sencillas, tanto para la persona que las pasa, como para el que las corrige.

TIPOS DE PRUEBAS

Son varias las herramientas que sirven para la detección y evaluación de competencias:

Pruebas Psicométricas:

- ✓ Tests Aptitudinales
- ✓ Test Actitudinales
- ✓ Cuestionarios de Personalidad
- ✓ Pruebas de Conocimientos

Dinámicas de Grupo:

Role Play

Ejercicios de Análisis y presentación



LOS TEST

Un test es una prueba normalizada, un “examen” estándar, mediante el cual se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto, que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada zona de actuación.

El test puede examinar y registrar múltiples muestras de conducta:

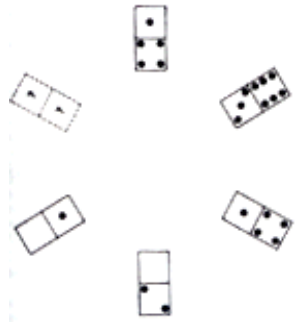
- Aptitudes y Actitudes
- Conocimientos
- Rasgos de personalidad

→ SU OBJETIVO

- ▶ No es buscar la excelencia en los candidatos.
- ▶ Es **discriminar resultados inferiores** a la media.

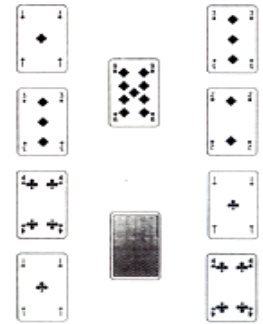
Recuerda: Siempre **son complementarios** en el proceso de selección.

Los Tests: Clasificación



Test D-70

- **Aptitudes** (incluyen los de inteligencia)
- Pruebas de **conocimiento** o capacidad
- **Personalidad**: cuestionarios y proyectivos
- Pruebas de **Actitud** (Motivación, valores)



Test Naipes

1) Aptitudes: Evalúan capacidades en cuanto a inteligencia y aptitudes (habilidad numérica, verbal, espacial, abstracto...)

El resultado de este conjunto de pruebas evalúa si sabrás desenvolverte en las tareas/funciones que requiere el puesto; si podrás aprender a desarrollarlo, y tu capacidad de integración con la organización.

Baterías: DAT-5, Factor G de Catell, PMA, D-70 (Domino), Naipes de Pire, Matrices de Raven

LOS TEST

2) Conocimientos: Miden conocimientos técnicos.

Baterías de Preguntas, exámenes, ejercicios prácticos, análisis de casos, ...

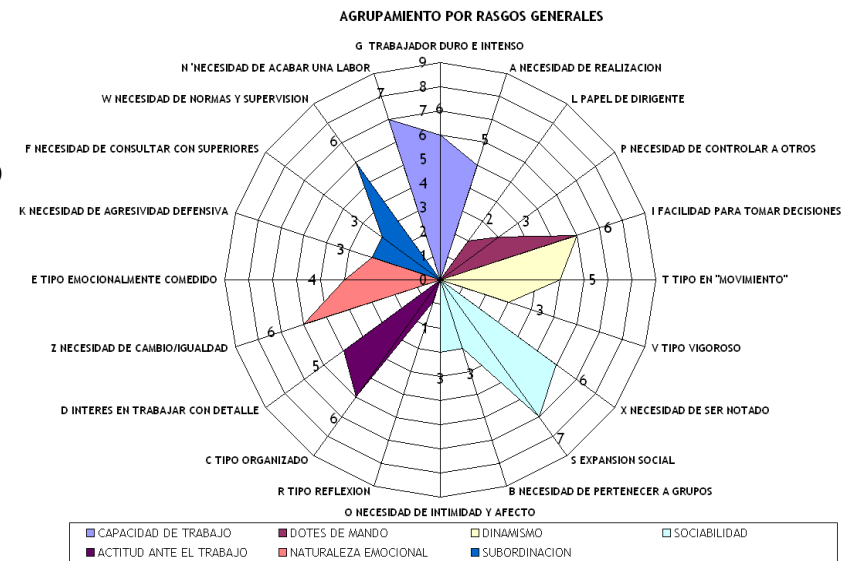
3) Personalidad: Descriptor del comportamiento humano al evaluar diferentes escalas de personalidad laboral.

Identifican diferentes rasgos de la personalidad, que se combinan para obtener las tendencias del comportamiento: capacidad de delegar, autonomía...

Inventarios de personalidad: PAPI, 16PF, BFQ, IPV ...

4) Actitudes: Evalúan las motivaciones y valores

SIV (Cuestionario de valores interpersonales), SPV (cuestionario de valores personales), MPS (Escala de motivaciones psicosociales, EAE (Escalas de apreciación del estrés)



Cuestionario PAPI

LOS TEST

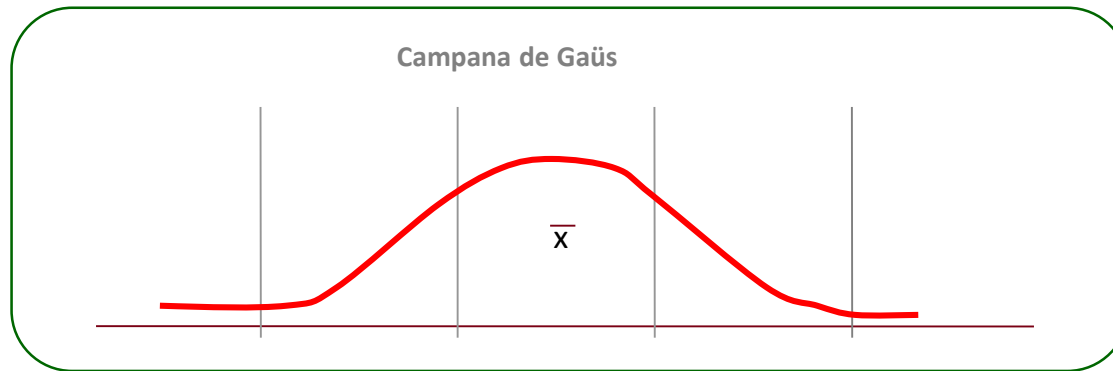
Todo test psicométricos debe de reunir, para ser útil a los propósitos del proceso de selección, al menos **TRES CONDICIONES FUNDAMENTALES:**

- ✓ **Validez:** Que mida lo que pretende medir, es decir, que haya correlación suficiente entre las puntuaciones obtenidas en el Test por un cierto grupo de personas y el éxito o grado de aptitudes en el trabajo.
- ✓ **Fiabilidad:** Un test es fiable si en idénticas circunstancias arroja idénticos resultados.
- ✓ **Tipificación:** Indica el poder discriminativo del Test, es decir, que aplicándolo a un grupo de individuos da lugar a puntuaciones diferenciadas, reflejo de sus diferencias de aptitudes.

LOS TEST

Los Tests: interpretación

No existen los conceptos de “aprobado” “suspenso”



Puntuación directa Escalas

Percentil (P.C.)
Coeficiente de Inteligencia (C.I.)
Eneatipos/Decatipos

LAS DINÁMICAS DE GRUPOS

Sirve para Identificar y evaluar el comportamiento y competencias de los candidatos para desempeñar un puesto o función determinada. Ejercicios diseñados para evaluar el comportamiento de los candidatos en reuniones de trabajo y trabajo en equipo

Los evaluadores pueden medir aspectos tales como:

- La motivación.
 - Capacidad de trabajo bajo presión.
 - Capacidad de comunicación oral y escrita.
 - Trabajo en equipo.
 - Persuasión.
 - Análisis e interpretación de datos.
-
- La técnica empleada es la **observación directa**.
 - La duración de la prueba tiene límite de tiempo.
 - Se suelen crear estereotipos, el líder, el conciliador, el acaparador, entre otros.
 - Utilizadas en las primeras fases de un proceso de selección para discriminar candidatos en una sola acción.



Características :

- ✓ Están constituidas sobre criterios referidos al puesto. Deben hacer referencia a las competencias conductuales implicadas en aspectos críticos del puesto a ocupar; cada conducta deberá tener predefinida las "conductas criterio" que muestren inequívocamente la presencia o ausencia de la habilidad evaluada.
- ✓ Los distintos tipos de pruebas hagan surgir el mismo tipo o conjunto de competencias conductuales.
- ✓ Número de participantes: óptimamente entre 6 y 12.
- ✓ Número de observadores: uno por cada 3 ó 4 candidatos

LOS ROL PLAY

Son **pruebas de naturaleza conductual**, en las que los candidatos se enfrentan de manera simulada a situaciones parecidas, en sus características y contenidos, a aquellas que deberá resolver en la ejecución de las tareas del puesto a ocupar.

Role - playing: Simulación de una situación profesional relevante, en la que un “actor” interpreta un rol determinado, permitiendo al candidato con quien interactúa poner en práctica ciertas habilidades o competencias, de un modo realista pero en un entorno controlado.

Se trata de un modo creativo y seguro para mostrar y ensayar ciertas competencias, pero también proporciona a los observadores una valoración inmediata y evidente del desempeño de dichas habilidades.

EJERCICIOS DE ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN

El candidato recibe información escrita que ha de analizar y posteriormente defender y argumentar a través de una exposición oral, dando recomendaciones y/o directrices más adecuadas.



Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicotécnicos, dinámicas de grupos, etc.
- **Entrevista de selección: Biográfica y por competencias**
- Informe de selección
- Centros de evaluación

LA ENTREVISTA

Los FILTROS, más que una censura consciente, son una trama de decisiones que el aprendizaje nos enseña a tomar automáticamente y reflejan los siguientes aspectos:

- **La imagen Propia.** Soy una persona dura, exigente, amigable, tímida,...
- **La imagen que se tiene del Interlocutor. Expectativas.** Por lo que la persona es, como es o el grupo al que pertenece. Las experiencias pasadas, estereotipos, preconcepciones,...nos marcan como vemos a la persona.
- **Los hábitos, condicionamientos y otros elementos aprendidos,** es decir, el poso que ha dejado en las personas experiencias semejantes ocurridas anteriormente en su vida.
- **Las motivaciones, sentimientos y actitudes** influyen considerablemente en la selección de contenidos

LA ENTREVISTA

UNA ENTREVISTA ES UN PROCESO DE COMUNICACIÓN DINÁMICO, BILATERAL, VERBAL Y NO VERBAL, EN EL QUE TANTO EL ENTREVISTADOR COMO EL ENTREVISTADO TIENEN SUS PROPIOS OBJETIVOS.

LA ENTREVISTA ES DIRIGIDA Y CONTROLADA EN TODO MOMENTO POR EL ENTREVISTADOR, DE MANERA QUE LE PERMITA RECOPIRAR E INTERPRETAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA TOMAR UNA DECISIÓN OBJETIVA.

EN MUCHAS OCASIONES, UN CANDIDATO PUEDE ENCAJAR PERFECTAMENTE EN LOS REQUERIMIENTOS DEL PERFIL DE TRABAJO, SIN EMBARGO, NO EN LA ORGANIZACIÓN QUE LO DEMANDA.

A CONTINUACIÓN VAMOS A DESCRIBIR **DOS TIPOS DE ENTREVISTAS:**

LA ENTREVISTA **BIOGRÁFICA**

LA ENTREVISTA **POR COMPETENCIAS** (DE INCIDENTES CRÍTICOS)

LA ENTREVISTA

FASES DE LA ENTREVISTA

- **RECEPCIÓN Y SALUDO**
- **DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO**
- **CONTEXTUALIZAR LA SITUACIÓN**
- **INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO Y LA EMPRESA**
- **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**
- **CIERRE (FACILITAR OPORTUNIDAD PARA QUE EL CANDIDATO PUEDA HACER PREGUNTAS)**



ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS: FUNDAMENTOS

LA MEJOR PREDICCIÓN SOBRE SI UNA PERSONA DEMOSTRARÁ LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN UN PUESTO ES OBTENER EVIDENCIA DE QUE ESA PERSONA HA DEMOSTRADO ESAS COMPETENCIAS EN EL PASADO



CONOCER QUÉ ES LO QUE EL ENTREVISTADO HIZO, DIJO, PENSÓ Y SENTIÓ



CÓMO HA ACTUADO EL ENTREVISTADO Y QUÉ LE MOTIVA

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS: CARACTERÍSTICAS

- ✓ UTILIZA UNA ESTRATEGIA ESTRUCTURADA DE EXPLORACIÓN (Y NO UNA SECUENCIA DE PREGUNTAS) QUE LOGRA OBTENER LAS EXPERIENCIAS DEL ENTREVISTADO TAL Y COMO ÉL LAS VE.
- ✓ OBTIENE COMPORTAMIENTOS CONCRETOS (ACCIONES, PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS) QUE TUVIERON LUGAR EN EL PASADO.
- ✓ VA MÁS ALLÁ DE LOS VALORES DEL ENTREVISTADO O DE LO QUE ÉL CREE QUE HACE. LOGRA AVERIGUAR LO QUE DE VERDAD HACE.
- ✓ SE CENTRA EN LO QUE HACE EL ENTREVISTADO EN RELACIÓN A LO QUE ASEGURA EL ÉXITO EN EL PUESTO.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS: FASES

FASE 1:
PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA



FASE 2:
PRESENTACIÓN
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA
DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO
CONFIDENCIALIDAD



FASE 3:
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
OCUPADO ACTUALMENTE
EXPERIENCIA PROFESIONAL



FASE 4:
INCIDENTES Y/O PREGUNTAS
ESPECÍFICAS RELACIONADAS
CON CADA COMPETENCIA



FASE 5:
CIERRE DE LA ENTREVISTA



FASE 6:
COMPARACIÓN DE
CANDIDATOS



FASE 7:
DECISIÓN FINAL



ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:
FASE 1: PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

- ✓ REVISAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO A ESTUDIAR (MISIÓN, FINALIDADES, ENTORNO, ETC...).
- ✓ FAMILIARIZARSE CON LAS COMPETENCIAS Y LOS INDICADORES DEL PUESTO (PERFIL).
- ✓ REVISAR EL CURRÍCULUM DEL CANDIDATO (BUSCAR EN EL CV POSIBLES INDICADORES DE COMPETENCIAS).
- ✓ REPASAR LA LISTA DE NORMAS DE CODIFICACIÓN.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 2: INTRODUCCIÓN

- ✓ **RECEPCIÓN Y SALUDO.** CREA UNA ATMÓSFERA AGRADABLE, CON UNA SONRISA, TENDIENDO LA MANO Y PRESENTÁNDOSE A SÍ MISMO Y SU POSICIÓN EN LA EMPRESA.
- ✓ **DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO.** UNA VEZ QUE EL CANDIDATO HA SIDO RECIBIDO, NO ABORDARLE CON PREGUNTAS. ES RECOMENDABLE DAR LA INFORMACIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA (SELECCIÓN, PROMOCIÓN, ETC.).
- ✓ EXPLICAR LA PARTE DEDICADA A LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS / FOCALIZADA.
- ✓ INFORMAR DE LA CONFIDENCIALIDAD DE LA ENTREVISTA Y PEDIR PERMISO PARA TOMAR NOTAS Y GRABAR.
- ✓ **CONTEXTUALIZAR LA SITUACIÓN.** ES ADECUADO SOLICITAR AL CANDIDATO EL MOTIVO DE INTERESARSE POR EL EMPLEO, SU IDEA SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO, LA EMPRESA O CUESTIONES DE INTERÉS POR SU PARTE. EN ESE MOMENTO CONFIRMAR LAS IDEAS SOBRE LA EMPRESA Y EL PUESTO.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 2: INTRODUCCIÓN

- ✓ UNA VEZ QUE SE HA FACILITADO LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO, **OFRECER** AL ENTREVISTADO LA **OPORTUNIDAD DE FORMULAR PREGUNTAS** QUE CONSIDERA PERTINENTES.
- ✓ **ACCIÓN DE VENTA.** EL ENTREVISTADOR TIENE QUE MANTENER O INCREMENTAR EL INTERÉS DEL CANDIDATO POR EL PUESTO Y LA EMPRESA. EN ESE MOMENTO EL CANDIDATO ES UN POTENCIAL CLIENTE, TANTO COMO FUTURO EMPLEADO COMO REFERENCIA DEL MERCADO.
- ✓ EL ENTREVISTADOR DEBE TENER PRESENTE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS MÁS LÓGICAS O FRECUENTES, QUE UNA PERSONA FORMULA EN ESTE TIPO DE SITUACIONES. SE DEBE RESPONDER CON SEGURIDAD Y PROFESIONALIDAD, EVITANDO DAR INFORMACIÓN QUE SE DESCONOZCA.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:
FASE 3: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO OCUPADO ACTUALMENTE (O EL ÚLTIMO)

PASOS A SEGUIR

- CÉNTRATE EN EL ÚLTIMO PUESTO OCUPADO POR EL CANDIDATO.
- ANOTA ASPECTOS QUE POSTERIORMENTE PUEDAN SER FUENTES DE INCIDENTES.
- COMIENZA A “ENSEÑAR” AL CANDIDATO A CENTRARSE EN DATOS ESPECÍFICOS.
- ASEGÚRATE QUE ESTA FASE NO SUPERE LOS 15 MINUTOS.

OBJETIVOS DE ESTA FASE

- CONSEGUIR QUE EL ENTREVISTADO SE SIENTA CONFORTABLE.
- INTENTAR QUE EL ENTREVISTADO EMPIECE A FACILITARNOS DATOS ESPECÍFICOS.
- BUSCAR DATOS DE CONTEXTO QUE TE AYUDEN A ENTENDER LOS INCIDENTES.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 3: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO OCUPADO ACTUALMENTE (O EL ÚLTIMO)

✓ **RECOPIRAR INFORMACIÓN.**

ESTE **MOMENTO ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE**, YA QUE ES CUANDO EL ENTREVISTADOR DEBE OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA PODER TOMAR UN DECISIÓN SOBRE EL CANDIDATO.

SE TRATA DE PREGUNTAR, ESCUCHAR, OBSERVAR Y CONFRONTAR LOS DATOS QUE PROPORCIONA EL CANDIDATO.

ESTA PARTE DE LA ENTREVISTA DEBE SER CONVENIENTEMENTE PREPARADA PARA PODER OBTENER INFORMACIÓN. NO OBSTANTE, DEBEMOS SER FLEXIBLES Y TENER CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN ANTE CUALQUIER SITUACIÓN.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 4: INCIDENTE

✓ INVITA AL ENTREVISTADO A RECORDAR UNA SITUACIÓN QUE HAYA PROTAGONIZADO DENTRO DE SU VIDA PROFESIONAL EN LOS ÚLTIMOS 18 MESES / 1 AÑO.

✓ FORMULA LA PREGUNTA BREVEMENTE. POSIBLES ACLARACIONES:

- “QUE HAYA OCURRIDO RECIENTEMENTE”.
- “QUE TENGA UN COMIENZO, UN NUDO Y UN FINAL CLARO”.
- “EN LA QUE TU HAYAS JUGADO UN PAPEL IMPORTANTE”.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 4:INCIDENTE

- ✓ HAZLE VER EL NIVEL DE DETALLE QUE ESPERAS.
- ✓ RESALTA QUE LO QUE BUSCAS ES CONOCER LA PARTICIPACIÓN ESPECÍFICA DEL ENTREVISTADO.
- ✓ EXPLICA LA IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR SITUACIONES RECIENTES.
- ✓ DA TIEMPO PARA PENSAR.
- ✓ AYUDA A ENCONTRAR UN INCIDENTE SI ESPONTÁNEAMENTE EL ENTREVISTADO NO IDENTIFICA NINGUNO: RECORDAD ÁREAS DE RESPONSABILIDAD EN LAS QUE SE DEN SITUACIONES TÍPICAS.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 4: INCIDENTE

- ✓ PIDE UNA VISIÓN GLOBAL DE LA SITUACIÓN. POSIBLES ACLARACIONES.
- ✓ ANOTA LOS PRINCIPALES HITOS DE LA HISTORIA PARA QUE TE AYUDE EN TU INDAGACIÓN.
- ✓ SI NO ESTÁS SEGURO DE LA NATURALEZA DE LA HISTORIA, ¡NO SIGAS!. PARA CONSEGUIR UNA CLARIFICACIÓN PUEDES PREGUNTAR.
- ✓ INDAGA LOS “FILONES”. IDENTIFICA SUBINCIDENTES EN SITUACIONES LARGAS.
- ✓ NO TEMAS DESVÍOS O “MARCHAS ATRÁS” EN LA SECUENCIA DEL RELATO, SIEMPRE Y CUANDO HAGAN AFLORAR MATERIAL CODIFICABLE.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 4: INCIDENTE

✓ PREGUNTAS DE CLARIFICACIÓN.

INDAGA HASTA COMPRENDER BIEN QUÉ PASO (CONSEGUIR “VISUALIZAR” LA SITUACIÓN), HACIENDO PREGUNTAS ACLARATORIAS SI ES NECESARIO.

- “¿Y QUIÉN ESTABA EN ESA REUNIÓN?”
- “¿CUÁNDO TE HABÍA LLAMADO POR TELÉFONO?”.

✓ PREGUNTAS PARA OBTENER INFORMACIÓN CODIFICABLE.

FORMULA PREGUNTAS QUE GENERAN RESPUESTAS CODIFICABLES (BREVES Y EN PASADO) SOBRE:

HECHOS: ¿QUÉ HICISTE? - ¿QUÉ DIJISTE?

PENSAMIENTOS: ¿QUÉ PASABA POR TU CABEZA EN ESE MOMENTO? - ¿ QUÉ PENSASTE ENTONCES?

SENTIMIENTOS: ¿CÓMO TE SENTISTE CUANDO ESO OCURRIÓ?

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS:

FASE 4: INCIDENTE

- ✓ EL ENTREVISTADOR PROCEDE A CONCLUIR LA ENTREVISTA CUANDO:
 - OBTIENE LA INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA TOMAR UNA DECISIÓN.
 - CUANDO UNA VEZ RECABADA LA INFORMACIÓN, ÉSTA INDICA QUE EL CANDIDATO NO SE AJUSTA AL PERFIL.

- ✓ DEJA TIEMPO AL CANDIDATO PARA QUE TE PREGUNTE CUALQUIER DUDA.

- ✓ ESPECIFÍCALE CUÁLES SON LOS SIGUIENTES PASOS A DAR.

- ✓ AGRADÉCELE EL TIEMPO QUE TE HA DEDICADO.

LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS / FOCALIZADA

EJEMPLOS DE PREGUNTAS FOCALIZADAS.



GRUPO: ACTITUD PERSONAL

“CUÉNTAME ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE TUVISTE QUE ENFRENTARTE A UNA SITUACIÓN QUE TE RESULTARA ESPECIALMENTE DIFÍCIL O DURA”

“CUÉNTAME ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE TUVISTE QUE RESOLVER UN PROBLEMA COMPLEJO”

LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS / FOCALIZADA

EJEMPLOS DE PREGUNTAS FOCALIZADAS.



GRUPO: **CREAR EQUIPO**

“CUÉNTAME ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE TRABAJASTE CONJUNTAMENTE CON UN GRUPO DE PERSONAS PARA CONSEGUIR ALGO O RESOLVER ALGÚN PROBLEMA”

“CUÉNTAME ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE PROPORCIONASTE AYUDA A ALGÚN COLABORADOR TUYO”

LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS: CODIFICACIÓN

CODIFICAR ES LA TÉCNICA PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN CON EL FIN DE DETERMINAR QUÉ COMPETENCIAS UTILIZA LA PERSONA ENTREVISTADA.
“**IMPLICA UNA NUEVA FORMA DE ESCUCHAR**”

REGLAS DE ORO DE LA CODIFICACIÓN:

- FRASE EN **PRIMERA PERSONA** DEL SINGULAR Y EN PASADO.
- FRASES SOBRE LO QUE EL CANDIDATO **HIZO, DIJO, PENSÓ O SINTIÓ** EN LA SITUACIÓN CONCRETA.
- FRASES SOBRE ACCIONES, PALABRAS, PENSAMIENTOS O SENTIMIENTOS QUE EXPONE EL CANDIDATO DE FORMA VOLUNTARIA Y **NO INFLUÍDO** POR UNA PREGUNTA O COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR
- FRASES EN LAS QUE **SE CONOCE** A QUIEN SE DIRIGE EL ENTREVISTADO DURANTE LA RECONSTRUCCIÓN DE DIÁLOGOS.



ENTREVISTANDO

LA CONDUCTA ES VITAL

En los primeros momentos es cuando formamos las primeras impresiones y ajustamos expectativas sobre como se va a desarrollar el resto de la entrevista.

EL CONTACTO INICIAL

La importancia es establecer la
“charla + contacto visual”

Esto produce el efecto de RELAJAR.



ENTREVISTANDO

MANEJANDO CORRECTAMENTE EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

ESCUCHAR ACTIVAMENTE
COMPROBAR, COMPROBAR Y COMPROBAR
COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

ESCUCHANDO ACTIVAMENTE

“tenemos dos orejas y una boca: escuchemos el doble de lo que hablamos”

ENTREVISTANDO

ACTITUDES PARA ESCUCHAR:

- ✓ Escuchar debe formar parte del modelo de vida, es decir, estar atento a lo que sucede a nuestro alrededor, tener curiosidad por los demás: eso nos supone ventajas y ahorros de tiempo y esfuerzo, así como malentendidos.
- ✓ Una actitud relajada, tranquila, cortés, favorece la retroalimentación y por lo tanto el proceso de comunicación.
- ✓ Una actitud positiva de pensar en mejorar y en aprender hace de este momento una oportunidad de aprendizaje.
- ✓ Tener consideración y amabilidad con la persona y además
- ✓ Evitar ser el único que habla.



ENTREVISTANDO

TÉCNICA:

- ✓ **COMENTAR:** promueve el diálogo, se siente escuchado y se profundiza.
- ✓ **FELICITAR:** si suena real provoca confianza, si suena mecánico transmite falta de sinceridad.
- ✓ **REPETIR PALABRAS:** provoca mayor información
- ✓ **CLARIFICAR:** no solo hemos “ATENDIDO” sino que además hemos “ENTENDIDO”.
- ✓ **RESUMIR:** comprobamos y damos pie a matizar.

USANDO CLAVES NO VERBALES

Consiste en la emisión de un mensaje, muchas veces de manera inconsciente, a través de elementos que no se pueden codificar mediante un lenguaje formal de signos y símbolos.

- **La Postura Corporal**, que va a expresar actitudes
- **El contacto visual**, si se evita produce desconfianza y falta de interés. Si es natural, a los ojos, da mensaje positivo. Si es muy insistente y duradero en el tiempo, resulta agresivo.
- **El Contacto Corporal**, que en nuestra cultura occidental se encuentra reducida, fuera de la familia, a las manos. Lo que se debe tener en cuenta es qué partes del cuerpo son tocadas y por quién.



ENTREVISTANDO

- **La Orientación o Posición** respecto a los otros en paralelo, frente a frente,... Se expresan las diversas actitudes interpersonales.
- **Los Gestos o Expresiones**, que a menudo se dan de manera involuntaria, comunican estados emocionales.(mirar el reloj, mover el bolígrafo con impaciencia,...)
- **Los Movimientos de la Cabeza**, que refuerzan y controlan la sincronización de la conversación.
- **La Expresión Facial**, que es el gran medio de proporcionar retroalimentación o "feed-back" al interlocutor.
- **Los Aspectos NO Lingüísticos del lenguaje hablado**, como el **tono** y el **volumen**. Estudios al respecto han demostrado que el oyente reconoce alrededor de 70% la emoción expresada por el emisor a través del tono, incluso si del contenido del mensaje es neutro.

ENTREVISTANDO

EVITANDO ERRORES Y PREJUICIOS

Debemos ser conscientes porque pueden “romper” la entrevista

Efecto soledad: actitud del entrevistador a responder a sus propias preguntas

Efecto halo: valorar todo el conjunto en función de un único rasgo percibido favorablemente inteligente y ya por eso valoramos positivamente todas las demás características.

Efecto horn: consiste en valorar todo el conjunto por algún rasgo concreto que no nos guste.

Efecto contraste: la impresión de la persona anterior influye en la evaluación del siguiente

ENTREVISTANDO

Efecto “similar a mi”: el trato es favorable porque la persona es similar a mi en muchas/alguna forma/s.

Efecto “defensa”: no discuta mentalmente al escuchar.

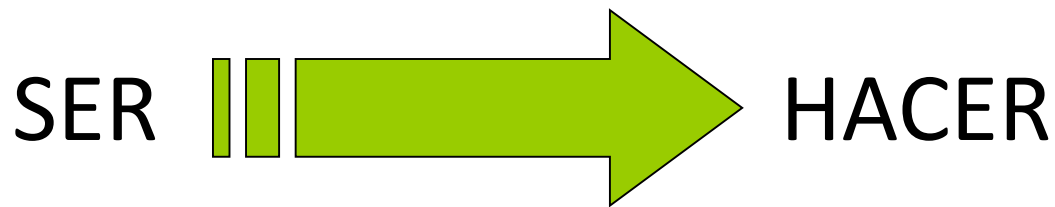
Efecto permisividad: todas las personas son tratadas como superiores

Efecto promedio: todas las personas son tratadas como promedio

Efecto devaluador: todas las personas son tratadas como inferiores

ENTREVISTANDO

La entrevista nunca estará totalmente libre de **errores**, pero pueden minimizarse si el evaluador se basa sólo en los **hechos objetivos** –no en sus percepciones– y deja completamente de lado su opinión sobre la persona para centrarse únicamente en su **rendimiento.**



Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicotécnicos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- **Informe de selección**
- Centros de evaluación

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS FINALISTAS

ANÁLISIS

A LA VISTA DE LOS DATOS OBTENIDOS, ES NECESARIO LLEGAR A UNA CONCLUSIÓN ACERCA DE LA PERMANENCIA O NO DEL CANDIDATO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

PARA ELLO **TENDREMOS EN CUENTA:**

- ❖ LA INFORMACIÓN RELATIVA A CADA CANDIDATO.
- ❖ LA MOTIVACIÓN DE CADA CANDIDATO HACIA EL PUESTO Y LA EMPRESA.
- ❖ QUE LAS EXPECTATIVAS ECONÓMICAS SE SITÚEN DENTRO DEL NIVEL SALARIAL PROPUESTO.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS FINALISTAS

PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS FINALISTAS



TRAS EVALUAR A TODOS LOS CANDIDATOS PRESELECCIONAMOS, LO IDEAL ES QUE FINALMENTE SE PRESENTE UN NÚMERO REDUCIDO DE FINALISTAS.

EN OCASIONES, SE MANTIENEN VARIAS REUNIONES CON DIFERENTES CARGOS DE LA EMPRESA, ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN FINAL.

EL TÉCNICO DE SELECCIÓN, SERVIRÁ DE ASESOR ANTE LAS DUDAS QUE PUEDAN SURGIR ENTRE MÁS DE UN CANDIDATO.

EL INFORME

EXISTEN VARIOS MODELOS QUE VARÍAN EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ENTREVISTA, PRUEBAS REALIZADAS, PERFIL OBTENIDO,...

UN ESQUEMA PODRÍA SER:

1. DATOS PERSONALES
2. DATO DE FORMACIÓN
3. COMENTARIOS DE FORMACIÓN
4. DATOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
5. COMENTARIOS DE LA EXPERIENCIA
6. PERFIL PERSONAL
7. GRAFICO
8. CONCLUSIONES



NEGOCIACIÓN / CONTRATACIÓN

ESTE ES EL MOMENTO DE MATERIALIZAR EL TRABAJO REALIZADO DURANTE TODO EL PROCESO.



CON CIERTA FRECUENCIA, HASTA ESTE INSTANTE NO SE DEFINEN LAS CONDICIONES DE FORMA CONCRETA Y DETALLADA.

HAY QUE EVITAR EN TODO MOMENTO QUE SE PRODUZCA “RUIDOS” EN LA NEGOCIACIÓN, PARA QUE EL CANDIDATO NO TENGA RESERVA ALGUNA PARA TOMAR LA DECISIÓN FINAL.

ANTE CUALQUIER DUDA DEL CANDIDATO, LA MISIÓN DE LA EMPRESA ES SOLVENTARLA Y ACLARAR HASTA EL MÁS MÍNIMO DETALLE DE SU CONTRATACIÓN.

Contenido del módulo

- La selección como función estratégica en la empresa
- Diseño y gestión del proceso de selección
- Definición del puesto y perfil
- Reclutamiento
- Preselección
- Pruebas: Test psicotécnicos, dinámicas de grupos, etc.
- Entrevista de selección: Biográfica y por competencias
- Informe de selección
- Centros de evaluación

¿QUÉ ES UN CENTRO DE EVALUACIÓN O ASSESSMENT CENTER?

NACE DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL EN EL CAMPO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EJÉRCITO.

A TRAVÉS DE ELLA, LOS PSICÓLOGOS BUSCABAN EVALUAR LAS CONDUCTAS DE LOS CANDIDATOS EN SITUACIONES COMPLEJAS.

EL ASSESSMENT CENTER ES UN MÉTODO QUE PRETENDE PREDECIR EL RENDIMIENTO DE UNA PERSONA EN UN PUESTO DE TRABAJO.

CONSTA DE DIFERENTES PRUEBAS QUE PUEDEN VARIAR EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y EN CONSECUENCIA, LO QUE SE CONSIDERE NECESARIO EVALUAR.

CENTROS DE EVALUACIÓN /ASSESSMENT CENTRE

EL CANDIDATO SERÁ EVALUADO POR OBSERVADORES ENTRENADOS QUE REGISTRARÁN MINUCIOSAMENTE EL RENDIMIENTO DE ÉSTE.



LO QUE OBSERVAN ESTOS PROFESIONALES ES EL GRADO EN QUE EL CANDIDATO POSEE Y UTILIZA EFICAZMENTE LAS COMPETENCIAS QUE PREVIAMENTE SE HAN DEFINIDO PARA EL PUESTO.

¿ PARA QUÉ SIRVE ?

OBJETIVO DEL ASSESSMENT CENTER



PREVER EL RENDIMIENTO DE UNA PERSONA EN UN
PUESTO DE TRABAJO

EVALUACIÓN EFICAZ DE COMPETENCIAS, POTENCIAL Y
HABILIDADES

OBJETIVOS SEGÚN SITUACIONES ORGANIZACIONALES:

- Selección y reclutamiento externo.
- Promociones de puestos.
- Medición de potencial.
- Planificación de carrera.
- Reclutamiento interno (programas de management)
- Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Selección de personas con habilidades especializadas.
- Selección de personas para aprender actividades especializadas.



FASES DEL ASSESSMENT CENTER

FASE I: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

FASE II: DISEÑO DE TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

FASE III: PUESTA EN ACCIÓN

FASE IV: ELABORACIÓN DE INFORMES

FASE V: CONTROL DE RESULTADOS

FASE I: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

- ✓ Análisis de la Organización.
- ✓ Análisis del Puesto de destino.
- ✓ Identificación del Perfil de Competencias.
- ✓ Definición de predictores de eficacia.

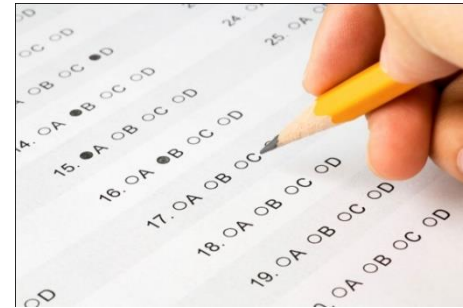


FASE II: DISEÑO DE TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

- ✓ Diseño de ejercicios y simulaciones específicos.
- ✓ Selección de pruebas de ejecución individual y colectiva.
- ✓ Formación de observadores.

FASE III: PUESTA EN ACCIÓN

- ✓ Cuestionario de grupos.
- ✓ Ejercicios “role playing” y simulación de situaciones críticas.
- ✓ Entrevistas individuales.
- ✓ Etc...



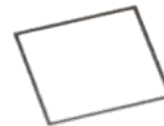
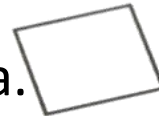
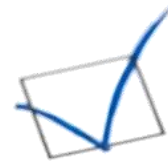
FASE IV: ELABORACIÓN DE INFORMES



- ✓ Reunión del equipo de evaluadores.
- ✓ Elaboración de informes y recomendaciones.

FASE V: CONTROL DE RESULTADOS

- ✓ Seguimiento de resultados.
- ✓ Validación de predictores de eficacia.
- ✓ Ajustes del procedimiento.



PREPARACIÓN

1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y GRUPO “TARGET”

2. PAPEL Y SELECCIÓN DE OBSERVADORES-EVALUADORES. PAPEL DEL MODERADOR.

3. DEFINICIÓN DEL PERFIL DESEADO.

4. ESTRUCTURACIÓN DE EJERCICIOS EN RELACIÓN A PERFILES DEMANDADOS Y CONDUCTAS A OBSERVAR.

5. ENTRENAMIENTO DE LOS OBSERVADORES.

6. INFORMACIÓN A LOS PARTICIPANTES. PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

CENTROS DE EVALUACIÓN /ASSESSMENT CENTRE

7. RECEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES. EXPLICACIÓN DE OBJETIVOS Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.

8. EJECUCIÓN DE LOS EJERCICIOS Y ELABORACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

9. OBSERVACIÓN Y EVALUACIÓN DE CONDUCTAS.

10. DISCUSIÓN DE LAS EVALUACIONES.

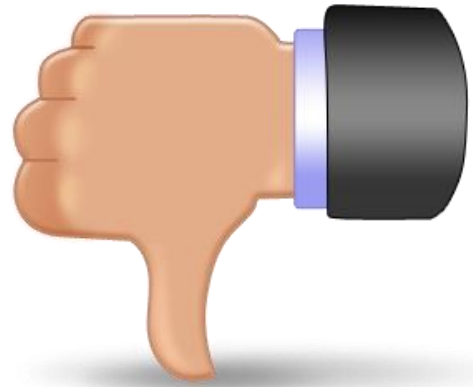
11. INFORMACIÓN DE RESULTADOS A PARTICIPANTES.

VENTAJAS



- ✓ DETECTAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES.
- ✓ MEJOR AJUSTE DEL CANDIDATO AL PERFIL.
- ✓ INFORMACIÓN MÁS PRECISA Y COMPLETA DEL CANDIDATO.

DESVENTAJAS



- ✓ ELEVADO COSTE.
- ✓ DIFICULTADES PARA LOGRAR UNA VERDADERA OBJETIVIDAD EN LA OBSERVACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS CONDUCTAS. EXIGE MAYOR ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.
- ✓ LAS SITUACIONES HIPOTÉTICAS, NO SIEMPRE REFLEJAN LA REALIDAD.
- ✓ EN OCASIONES LAS CONDUCTAS QUE SE EXIGEN NO SON RELEVANTES PARA EL PUESTO. EL MOTIVO ES EL DISEÑO DEFICIENTE DE LAS SIMULACIONES.

CENTROS DE EVALUACIÓN

ACTIVIDADES QUE SE PUEDEN REALIZAR

- ❑ REDACTAR UN INFORME.
- ❑ HACER UNA PRESENTACIÓN.
- ❑ COMIDA O CENA CON DIRECTIVOS.
- ❑ DINÁMICAS DE GRUPO.
- ❑ ENTREVISTAS.
- ❑ PRUEBAS ESCRITAS.



GRACIAS
POR VUESTRA
ATENCIÓN