

Proceso de Selección de Personal

Cuando una empresa decide realizar un proceso de selección y lo delega a una consultora externa, esta se encarga de reunir toda la información necesaria para llevar adelante el proceso.

Es importante que la empresa defina si desea contratar el proceso completo de selección (reclutamiento, entrevistas, psicotécnicos, examen ambiental), o bien alguna de sus etapas.

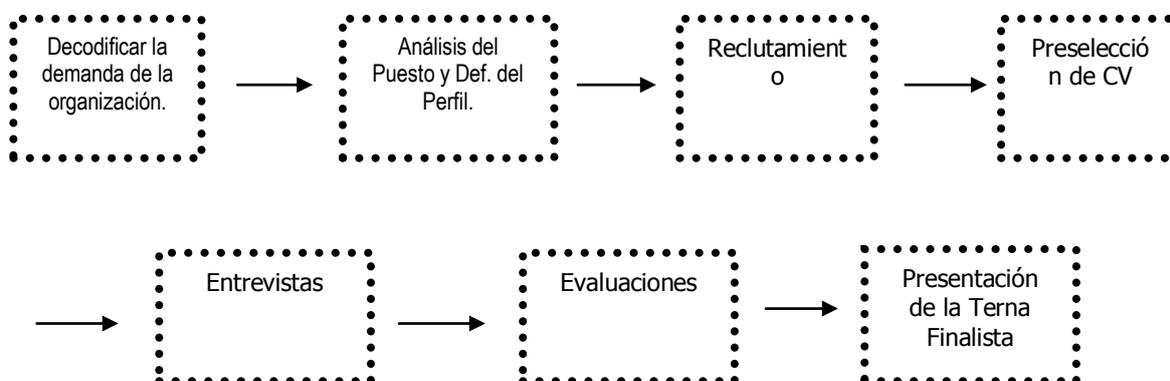
Cuanto más datos obtengamos de los candidatos, mayor será la posibilidad de realizar una correcta selección.

Hay organizaciones que teniendo un departamento de RRHH, no cuentan con un psicólogo dentro del mismo, por lo cual pueden decidir realizar previamente una preselección y luego contratar el servicio de evaluación psicotécnica para los candidatos ya considerados más aptos.

La selección como proceso, implica el atravesamiento de diferentes etapas, que se retroalimentan entre sí, por lo cual tiene un carácter dinámico. Es por ello que es importante respetar el orden de estas etapas, por ejemplo no es aconsejable entrevistar a los candidatos y luego buscar información sobre las personas con quienes trabajará, ya que no tendremos en cuenta cómo influirán los rasgos de su personalidad en el rendimiento laboral de ese equipo. Tampoco es conveniente administrar los tests, sin haber entrevistado previamente al postulante.

La entrevista es fundamental, ya que a partir de ella, definimos los siguientes pasos del proceso, funciona tanto como una etapa de preselección, como una fuente de hipótesis que se irán confirmando con el resto de las etapas de la evaluación.

Etapas del Proceso de Selección



Demanda de la Organización

Para realizar la selección de acuerdo a lo que las organizaciones esperan, muchas veces debemos detectar las expectativas implícitas que éstas tienen. Para ello hay que tener en cuenta el tipo de empresa, su cultura, el mercado, el discurso con el cual se maneja, el clima organizacional, las relaciones formales (organigrama), la descripción de tareas del puesto.

Para esto es necesario realizar una entrevista con el gerente o responsable.

Un adecuado análisis y evaluación de los requerimientos técnicos que un postulante debe poseer son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar el éxito de una incorporación

La cultura de una empresa, con sus valores e ideología, son elementos de peso a considerar cuando aquella decide contratar los servicios de una profesional para realizar un estudio psicolaboral.

Hoy se sabe que buscar “*el hombre adecuado para el puesto*” está perimido. Ya no se puede suponerse, porque la experiencia lo ha demostrado, que una destacada actuación en una empresa de primer nivel sea suficiente para garantizar el buen desempeño en otra.

Tal es así que se debe interrelacionar variables como las características de la empresa, del puesto y del postulante, para identificar las habilidades, destrezas y rasgos de personalidad del postulante que serán claves para cumplir eficazmente su *misión* dentro de la organización.

Por lo tanto, es importante acordar una entrevista con el/la responsable de recursos humanos y de ser necesario con quienes puedan aportar datos que ayuden a elaborar el perfil requerido.

Es importante tener en cuenta:

¿Quién demanda?: el gerente, RRHH, el jefe directo, etc.

¿Qué demanda?: cubrir un puesto vacante, es un puesto nuevo.

¿Cuándo demanda?: es un puesto ya vacante o busca remplazar a un empleado que todavía ocupa el puesto y no sabe que lo van a despedir... hay que tener en cuenta qué mensaje se le va a transmitir al nuevo empleado.

¿Cómo demanda?: dónde pone el acento, cómo habla de su personal, sólo cubrir un puesto, busca un cierto potencial de desarrollo, prioriza rasgos de personalidad o productividad, etc.

Análisis del Puesto y Definición del Perfil:

El puesto de trabajo es el lugar asignado para cumplir una tarea o función. Este puesto está integrado por cinco elementos esenciales:

- 1) Problemas a resolver: apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.
- 2) Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas.
- 3) Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.
- 4) Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc.).
- 5) Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc.

Para poder definir el perfil del postulante, previamente debemos analizar el puesto de trabajo. Es ideal que obtengamos esta información por parte del jefe directo a quien reportará el candidato, o su superior inmediato.

En el momento de relevar el perfil es necesario descubrir las necesidades reales de la línea, de la persona que requiere cubrir esa posición. No sobrevaluar ni subvaluar lo que se requiere. A veces nuestro solicitante puede tener una idea equivocada de lo que se necesita, por lo cual es importante analizarlo conjuntamente, ya que sino esto acarrea dificultades en todo el proceso. Muchas veces nos piden una persona como tal Sr. X, eso es imposible, como así también una persona como sí mismo. Las personas son únicas.

Por lo tanto tendremos en cuenta fundamentalmente:

Cultura Organizacional: La cultura es el carácter de la organización. Está dada por los comportamientos predominantes que configuran la manera de hacer las cosas. En la cultura subyacen valores y creencias compartidas, de naturaleza estable, que generan dichos comportamientos predominantes. Los valores son pautas de conducta, pueden ser de carácter moral, como la honestidad y la justicia; o bien representar virtudes empresarias como la rentabilidad, el crecimiento, la atención al cliente, la calidad, la



productividad, la innovación, etc. Las creencias incluyen supuestos acerca de la realidad: qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. La cultura se suele manifestar por medio de mitos, ritos, lenguajes, símbolos, y lemas. La cultura responde a un proceso de aprendizaje, resultante de la adaptación al entorno y la integración interna de la organización. En particular los fundadores y otras personas claves de la organización constituyen un factor clave en el desarrollo de la cultura.

Al hablar de cultura estamos hablando de proceso de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones, y situaciones de modos distintos.

Descripción del puesto: El análisis del puesto no hace referencia a las personas que lo ocupan. Como su nombre lo indica, brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos, todo lo relacionado con la posición en sí: Título del puesto, división, sector o gerencia. Si tiene gente a cargo o no, Actividades, tareas y responsabilidades y comportamientos asociados, Estándares de rendimiento, Máquinas u otros elementos necesarios, Condiciones laborales o contexto de la posición, Requerimientos de personalidad (competencias conductuales). Competencias técnicas: nivel y tipo de educación. Experiencia previa requerida. Conocimientos Específicos. Interrelaciones con otras áreas de la empresa o con el exterior, por ejemplo clientes. Otras condiciones laborales: por ejemplo riesgos por máquinas, horarios especiales, viajes frecuentes, etc.

Requerimientos objetivos: los que no estén descriptos: edad, sexo, domicilio aceptable, disponibilidad horaria, permiso de conducir, etc. Condiciones de Contratación Remuneración. Beneficios.

Análisis de las áreas de resultados: Cuáles son los resultados que debe alcanzar la persona que ocupe el puesto, más allá de las tareas, cuáles son los resultados esperados.

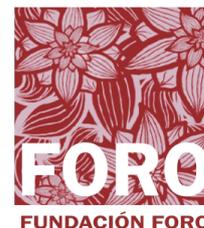
Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados.

Análisis del entorno: se analiza el tipo de jefe inmediato, su modalidad de conducción, y el grupo de trabajo al cual va a pertenecer.

Perfil motivacional: Cuál es su orientación motivacional actual y si la empresa puede satisfacerla.

Posibilidad de Desarrollo: si las posibilidades de desarrollo que brinda la organización son acordes con el potencial y las expectativas del postulante.

Con toda esta información definiremos el perfil del postulante en el cual tendremos en cuenta las cualidades humanas que se requieren para ocupar un puesto determinado.



(Edad, sexo, estado civil, nacionalidad, zona de residencia, nivel y tipo de instrucción, experiencia, conocimientos específicos, habilidades destrezas y aptitudes, potencial, rasgos de personalidad, disponibilidad horaria).

En resumen los datos a recavar son:

La empresa:

- Marca y características del producto o servicio
- Dotación
- Organigrama (niveles jerárquicos y su dependencia)
- Estilo de gestión
- La misión y la visión
- Proyecto a corto largo y mediano plazo

El puesto:

- Nombre del puesto
- Ubicación en el organigrama
- Si es un puesto nuevo o un reemplazo
- Lugar de trabajo. Horario
- Descripción de tareas
- Objetivo principal del puesto
- Objetivos secundarios
- Posibilidades de desarrollo
- Si tiene personal a cargo. Cantidad. Nivel educacional de sus subordinados

El postulante:

- Formación académica
- Especialización de posgrado
- Conocimientos de idioma
- Experiencia requerida
- Capacidad potencial
- Sexo estado civil
- Edad
- Otros

Reclutamiento:

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionarán a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Es un conjunto de actividades orientadas a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales luego se seleccionará alguno. Es la convocatoria de candidatos, la actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

Una organización primero identifica a su candidato, y luego debe atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no sólo la empresa sino también el postulante. A su

vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no sólo a uno. El reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

CV vs. Perfil

Antes de la entrevista preseleccionamos los perfiles de acuerdo a la descripción del puesto y todas las necesidades que relevamos. De todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en base a criterios que aquella le suministró.

Por un lado tenemos en cuenta el contenido, y por otro la forma, es decir, cómo está redactado, si es entendible, claro, prolijo, conciso, etc.

En relación al contenido, si la experiencia laboral es ascendente, si hay espacios temporales sin actividad laboral, y todas las preguntas que nos surjan para la entrevista.

- Analizar la historia laboral: los empleos anteriores si están enmarcados dentro de lo que requiere el perfil en cuanto al tipo de empresa y puesto.
- Analizar la continuidad laboral, tener en cuenta las dificultades locales, del país, ver brechas de trabajo free lance por ej.
- Analizar la rotación, los cambios y definir sus causas. Puede ser a causa de un mejoramiento económico, un ascenso, desvinculaciones masivas.

Entrevista:

La entrevista puede incluir una preentrevista o entrevista preliminar, intercambio breve para chequear información sobre el currículo. También una entrevista técnica, donde se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y una entrevista profunda, situación bipersonal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto, etc.

La Entrevista es una instancia fundamental del proceso de selección. Es el momento en que cual corroboramos los datos mencionados en el CV, evaluamos la trayectoria laboral del candidato, su potencial y elaboramos hipótesis con respecto a sus rasgos de personalidad y la compatibilidad de éstos con el puesto a cubrir. Es la instancia en la que establecemos las evaluaciones a tomar, de orden técnico, psicotécnico, ambiental, etc. La entrevista nos permite establecer cuáles son los tests más adecuados para evaluar al postulante.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar



características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo, y obtener información sobre el puesto y la empresa a la cual se postula.

El entrevistador debe facilitar la comunicación mostrando interés y confidencialidad respecto a lo informado por el entrevistado. Es importante permitirle al candidato que se exprese espontáneamente sobre los temas que el selector lo ha de conducir. Al final orientar al entrevistado de acuerdo a los pasos a seguir y brindarle la información que se le pueda dar en esa instancia del proceso.

Nuestro objetivo es conocer al postulante y observar cómo se conduce. Las mismas otorgan información tanto verbal como postural: Permiten conocer la forma de expresarse, el vocabulario, la modalidad de relacionarse, cómo encara una situación el candidato.

Es importante tener en cuenta que en este tipo de procesos es esperable que la presentación del postulante esté centrada en logros y áreas adaptativas relacionadas con la posición laboral a la que se postula, así como que se silencien ciertas cuestiones que el entrevistado puede considerar como desfavorables para su evaluación.

La entrevista consta de tres etapas:

Pre-entrevista, casi siempre es telefónica, entrevista propiamente dicha, y post-entrevista, reflexión acerca de lo visto en la entrevista y confección del informe.

La pre-entrevista nos permite obtener datos a cerca de la persona. Por ejemplo si acepta el horario que le damos, si pone obstáculos y si éstos son reales o resistencias. Si intenta imponer sus condiciones o acepta las pautas que le damos, si se muestra sometido por su necesidad de trabajo y acepta sin dudar lo que le proponemos, etc. A partir de acá podemos obtener algunos indicadores acerca del postulante, que luego se cotejarán en la entrevista y las técnicas administradas.

En la preentrevista, es importante que el postulante tenga claro la empresa y el puesto al cual se postula, y que lo invitamos a participar en el proceso de selección, informándole de todas las etapas del mismo.

Para la **preparación de la entrevista** es necesario:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar el perfil y el CV.
- Preparar preguntas básicas.
- Organizar el tiempo de la entrevista.
- Preparar el ambiente de la entrevista.
- Preparar la información que se le brindará al postulante.

Evaluaciones:



Las evaluaciones permiten tener una mayor información a cerca de las aptitudes del candidato.

Evaluaciones técnicas: aquellas que se relacionan directamente con las competencias técnicas del puesto, mantenimiento, maquinistas, idiomas, diseño gráfico, etc.

Evaluación psicolaboral: evalúa las competencias conductuales necesarias para el puesto, se utilizan herramientas tales como: técnicas psicométricas y proyectivas y pruebas situacionales, nos permiten evaluar la personalidad (relaciones interpersonales, afectividad, manejo de situaciones adversas, tolerancia a la frustración, etc), el tipo de inteligencia (estilo cognitivo) y las competencias (trabajo en equipo, liderazgo, negociación, flexibilidad, etc.) del candidato.

Estudio Ambiental: Con el fin de determinar el grado de adecuación del candidato al perfil requerido, nos facilita: comparar la información obtenida con los resultados arrojados en otras instancias del proceso, estudiar las posibilidades de adaptación del postulante a la cultura de la empresa, verificar sus antecedentes de idoneidad, honestidad y confiabilidad.

Presentación de la terna de candidatos:

Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar dos o tres finalistas.

Es importante que la elección se haga por parte de la persona que solicita la incorporación. Tanto la Consultora como el Dpto. de RRHH Interno presentan las posibilidades pero no elige al postulante ya que es importante que la elección sea de parte de la persona con la cual va a trabajar. En esta instancia entran en juego cuestiones subjetivas, que pueden tener consecuencias luego en la práctica laboral.

Las empresas en general buscan un candidato ideal. La selección es el proceso mediante el cual se busca la persona más cercana al ideal para cada puesto, sabiendo que no existe el candidato perfecto, sino un candidato apto, es decir, que esté ubicado en el puesto que le permita el máximo aprovechamiento de su potencial, cubre sus necesidades, estimula sus intereses y satisface sus aspiraciones.

Cuestiones a indagar:

- Puntos no claros en el CV.
- Trayectoria Laboral.
- Estudios Formales.
- Otros conocimientos.
- Grupo Familiar, tiempo libre, actividades.
- Expectativas y Objetivos.



Se diseña un perfil psicológico del postulante en concordancia con los requisitos de un puesto dentro de una organización

A posteriori, los datos obtenidos de la entrevista y de la administración de las técnicas se cotejan con dicho perfil.

El producto obtenido se transcribirá en un informe que le facilitará a la organización la toma de decisiones

La duración del estudio psicolaboral es aproximadamente de dos horas.

No es aconsejable utilizar una mayor cantidad de tiempo debido al estrés que se produce en el entrevistado este proceso.

La empresa por lo general tiene un gran apuro en recibir la información, por tal motivo el psicodiagnóstico se realiza habitualmente en un solo encuentro. El informe se envía en un lapso que va de 24 hs. hasta 72 hs.

El perfil psicológico

Se definirá una serie de variables que se deben explorar para dar satisfacción a la demanda de la organización.

Se puede confeccionar teniendo en cuenta:

1-Aspectos intelectuales 2-Estilo de gestión

1-Aspectos intelectuales

- * Capacidad intelectual
- * Tipo de inteligencia: - Teórica
 - Teórica/práctica
 - Creativa
- * Eficiencia actual. Cantidad y calidad de la producción
- * Juicio crítico y objetividad
- * Originalidad
- * Pensamiento convencional
- * Amplitud de intereses
- * Aptitudes para:
 - Planificar a corto, mediano y largo plazo
 - Organizar
 - Coordinar
 - Programar
 - Concretar
- * Atención
- * Concentración
- * Memoria
- * Detallismo

- * Coordinación viso-motriz

2-Estilo de gestión

- * Tono afectivo general: como es habitualmente una persona: espontánea, cauta, ansiosa, reservada, expansiva, pasiva, auto afirmativa, exigente, autosuficiente, agresiva, afable, etc.
- * Autonomía para la toma de decisiones
- * Estilo de vínculos que establece
- * Modalidad con que controla los impulsos afectivos
- * Capacidad para trabajar en relación de dependencia
- * Relación con las figuras de autoridad
- * Relación con los pares
- * Relación con los superiores
- * Tipo de liderazgo
- * Automotivación
- * Trabajo en equipo
- * Orientación al cliente

Esta es una guía general de la cual se seleccionará aquello que sea relevante para el puesto. Ej.: para una posición jerárquica es intrascendente la coordinación visomotora, en cambio la misma adquirirá importancia para un técnico que deba operar una máquina. El detallismo, la rapidez y la confiabilidad serán indispensables para una secretaria.