Tema: La Selección De Personal

MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

LA SELECCIÓN DE PERSONAL



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.

FASES GENÉRICAS

- 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).

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.

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

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

PRESELECCIÓN DE CURRICULUMS

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

ANÁLISIS DE CURRICULUMS

ANALISIS FORMAL

- Presentación general. Calidad.
- Detalles notables
- Coherencia/Incoherencia formal interna
- Coherencia/Incoherencia formal externa
- Forma de expresión
- Carencias importantes
- Aspectos positivos

ANÁLISIS DE CURRICULUMS

ASPECTOS FORMALES

- Estructuración:
  - Inestructurado, narrativo, extensivo.
  - Inestructurado 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

ANÁLISIS DE CURRICULUMS

ASPECTOS DEL CONTENIDO

- Requerimientos
  - Formación básica
  - Formación complementaria
  - Experiencia
  - Habilidades profesionales
- Nivel cultural general
- Hipótesis sobre personalidad. Utilizando un marco de referencia relevante para el puesto de trabajo.
- Hipótesis sobre actitudes
- Hipótesis sobre valores
- Asociados o no a la personalidad
- Situación personal
- Disponibilidad
- Adaptabilidad

TÉCNICAS DE SELECCIÓN

- Test de Personalidad.
- Test de aptitudes
- Pruebas de conocimientos
- Técnicas de simulación: Tratamiento y solución de casos, In basket, role playing, dinámica de grupos, Assesment centers.
- Grafología.
- Entrevista.

LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Las Competencias; que son:

  Una característica personal relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto.

  En definitiva, lo que hacen los mejores en un puesto.

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.

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.
  - **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.
  - **Objetivos:** Miden algún aspecto determinado de la conducta.
  - **Situacionales:** Se observa la conducta del sujeto en una situación.

P A PREFERENCE INVENTORY

Creado por el Dr. Max Kostick. Director de investigaciones del Boston State College.

Cuestionario binario de elección forzada. Consta de 90 parejas de aserciones.

Se analizan 20 factores de comportamiento: 10 necesidades y 10 roles. Las necesidades son las motivaciones profundas de la persona. El rol es lo que la persona hace.

Facilita información en 7 ámbitos: La orientación del trabajo, el liderazgo, el dinamismo, la sociabilidad, el estilo de trabajo, el temperamento y la subordinación.

NECESIDADES

- Necesidad de finalizar personalmente una tarea (N)
- Necesidad de triunfar o de logro (A)
- Necesidad de controlar a otros (P)
- Necesidad de llamar la atención (X)
- Necesidad de pertenecer a grupos (B)
- Necesidad de intimidad y afecto (O)
- Necesidad de cambio (Z)
- Necesidad de agresividad defensiva (K)
- Necesidad de apoyo en sus superiores (F)
- Necesidad de normas y supervisión (W)

ROLES

- Rol del trabajador duro e intenso (G)
- Rol de líder (I)
- Rol del que toma decisiones (I)
- Rol del trabajador de ritmo rápido (T)
- Rol del trabajador físicamente resistente (V)
- Rol de tipo sociable (S)
- Rol de tipo teórico (R)
- Rol del tipo organizado (C)
- Rol del emocionalmente controlado (E)
- Rol del detallista (D)

ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN

- La orientación profesional
- Valoración de las aptitudes - promoción
- Identificación de las necesidades de formación
- Formación de equipos de trabajo
- Selección de personal interna y externa
- Identificación de potenciales - planes de carrera

CORRELACIONES

- N+, G medio, A- (Comienzo de la curva del subordinado)
- N+, G medio, A+ (Comienzo curva especialista)
- N+, G-, A- (La tortuga)
- N-, G+,A+ (La liebre)
- G+,T+ (Trabaja mucho y quiere que todo el mundo lo sepa)
- G+T- (Se prodiga en cuanto a energía pero con escasa eficacia real)
- G-T- (Riesgo de pereza)

CORRELACIONES

- L+ P+ : Líder responsable y consolidado
- L+ P+ : Le gustaría dominar a los demás, pero carece de la seguridad necesaria en sí mismo.
- Tiene capacidad de mando, pero nunca ha tenido ocasión de manifestarla
- L+P- : Posible conflicto. Liderazgo artificial.
- L-P-: Poco autoritario. No está motivado por funciones de responsabilidad jerárquica
- T+ R+: Acción rápida, eficaz, planificada
- T+R- : Acción rápida pero más instintiva que racional
- T-R+: Piensa mucho pero actúa poco

CORRELACIONES

- A+ R+: Planifica bien
- A- R- : Le cuesta planificar a largo plazo
- R+ I+: Toma de decisiones rápidas y acertadas
- R+ I-: Decisiones lentas y maduras
- R- I-: Decisiones impulsivas
- N+ D+: No delega nunca. Controla personalmente
- N medio, D-: Controla los resultados pero delega los detalles
- N- D-: Delegación total, escaso control

CORRELACIONES

- C+ D+: Muy preciso y organizado
- C+ D-: Organiza globalmente, no interesan detalles
- C- D-: El orden y los detalles no le interesan
- S+ X+: Extrovertido
- S- X-: Introvertido
- V+ B+: Le gustan los deportes de equipo
- V+ B- : Prefiere los deportes individuales
- Z+ N- A-: Inestabilidad profesional

CORRELACIONES

- K+, Z+ E- : Temperamento explosivo
- K+ Z+ E+ : Bulle, va acumulando y al final estalla
- K- Z- E+ : Ausencia de crítica, tranquilo
- K- Z -E- : Tranquilo y espontáneo
- F- W- : Se integra mal en una estructura jerárquica
- F- W+: Dependiente. Necesita que lo orienten
- F+ W-: Necesita la confianza de sus superiores

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

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

TIPOS DE ENTREVISTA

- Por el momento:

  -Preliminar: utilización cuando hay muchos candidatos.

  -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.

PELIGROS QUE DEBEN SER EVITADOS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- Generalizaciones excesivas: Presunción de que determinado modo de proceder en la entrevista, es índice seguro de que se procederá de igual modo en el trabajo.

- La proyección: comparando las características observadas en el candidato con las propias, y juzgando negativamente a quienes no tengan tales características.

FASES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

1) Preparación de la entrevista.

- Estudio del puesto y del perfil
- Estudio del candidato

2) Inicio de la entrevista.

- Crear un clima favorable: local, acogida y tono de la conversación.
- Explicar los motivos y objetivos de la entrevista.

FASES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

3) Desarrollo de la entrevista. Objetivos:

- Análisis de C.V.
- Evaluación del desempeño profesional.
- Analizar características personales.
- Analizar motivaciones e intereses.

4) Final de la entrevista.

- Explicación de la empresa y el puesto por parte del entrevistador.
- Proceso a seguir.
- Finalizar conversación de forma cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

INFORMES FINALES