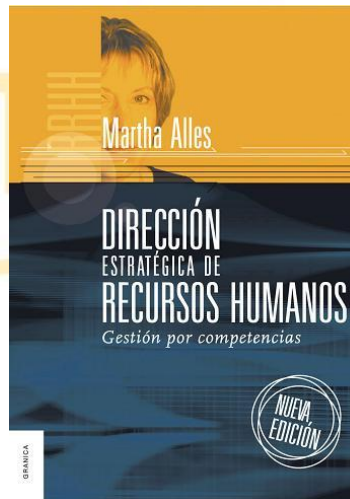


Material para clases del libro:

Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias.

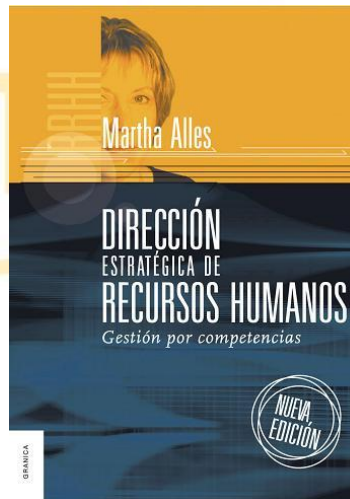
Nueva edición 2006

Capítulo 4



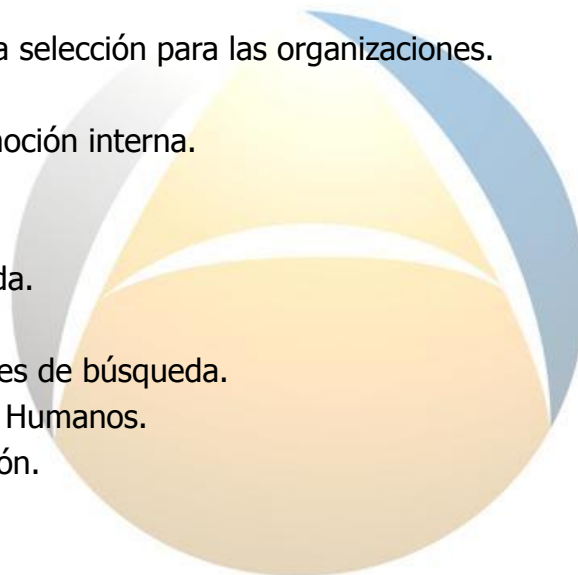
Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos

Capítulo 4



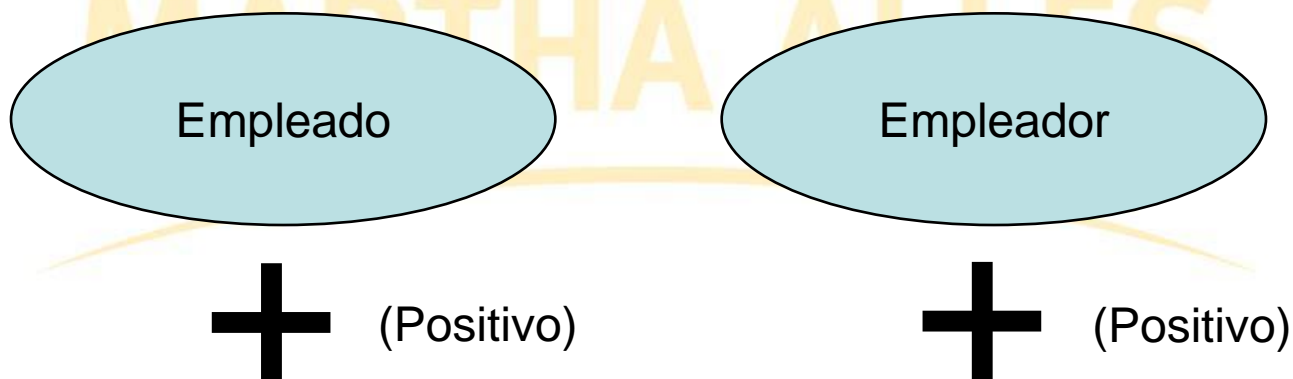
En este capítulo usted verá los siguientes temas:

- ✓ La importancia de una buena selección para las organizaciones.
- ✓ Inicio del proceso.
- ✓ Empleo externo *versus* promoción interna.
- ✓ Concepto de cliente interno.
- ✓ Cómo definir un perfil.
- ✓ Planificación de una búsqueda.
- ✓ Concepto de reclutamiento.
- ✓ Elección de métodos y canales de búsqueda.
- ✓ Las consultoras en Recursos Humanos.
- ✓ Pasos del proceso de selección.
- ✓ La redacción del anuncio.
- ✓ Currículum *versus* perfil.
- ✓ La entrevista como elemento clave dentro del proceso de selección.
- ✓ ¿Qué es entrevistar por competencias?
- ✓ Las evaluaciones.
- ✓ Comparación de candidatos.
- ✓ Claves de una buena decisión.
- ✓ Armado de la carpeta de finalistas.
- ✓ Análisis de las consistencias laborales.
- ✓ Presentación de la oferta.
- ✓ Negociación en la etapa de oferta.
- ✓ El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil.
- ✓ La oferta por escrito.



Una buena selección es buena para ambas partes

- ✓ Una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos. Una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos.



El perfil en un proceso de selección

- ✓ La definición del perfil es la base del proceso de selección. La selección de candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto. Por lo tanto, deben definirse todos los requisitos que la función plantea: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las etapas posteriores del proceso de selección. Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, deberá definir cuáles son las competencias requeridas para el puesto.

Planificación de un proceso de búsqueda

- ✓ Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente.
- ✓ En todo proceso "complicado" es más difícil la búsqueda propiamente dicha que la posterior selección.
Si partimos de un buen "reclutamiento" la selección será, luego, sencilla.

Pasos



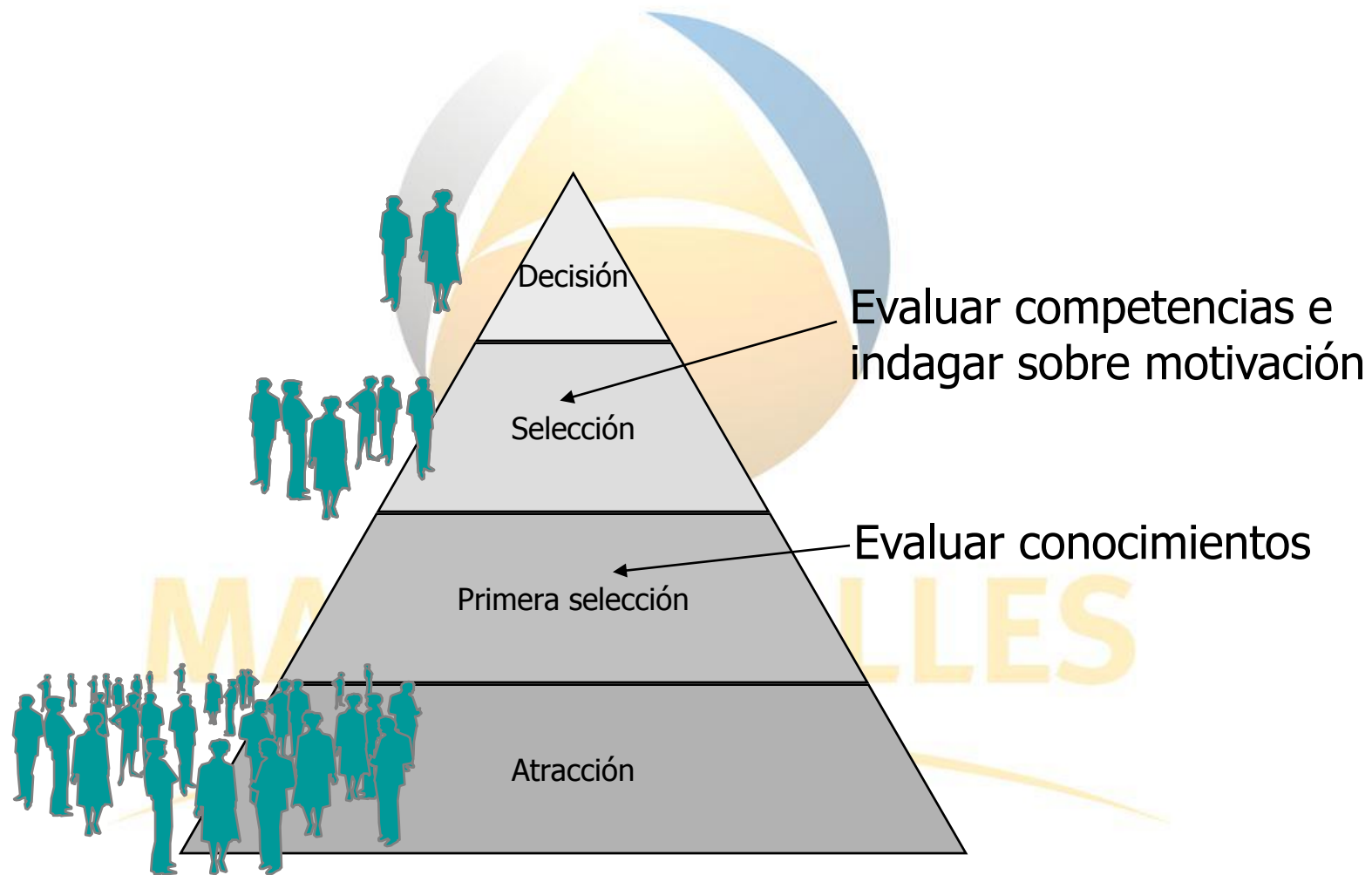
Identificar pasos y precisar tiempos aproximados

Planificar. Un aspecto relevante.

- ✓ Para planificar una búsqueda, estimar plazos y costes involucrados, es necesario conocer los pasos a seguir para ese proceso en particular. Los pasos necesarios para la planificación de un proceso de búsqueda son: definir el perfil, los canales a utilizar en la búsqueda, cuántas entrevistas y evaluaciones se realizarán y con quién, para luego armar la carpeta de finalistas.

MARTHA ALLES

Grandes etapas de un proceso de selección



Reclutamiento y selección

Diferencias y relación entre ambos conceptos

Reclutamiento

Conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados



Selección

Elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil

Fuentes de reclutamiento

Interno
 promociones
job posting
 planes de sucesión



Externo
 a través de
 referidos
 del personal

Externo
 a través de
 las fuentes
 de la empresa

Agencias
 estatales
 de colocación
 y similares

Externo

- Agencias
- Consultoras
- Head hunters*

Reclutamiento interno

Ventajas

- ✓ Más económico.
- ✓ Más rápido.
- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- ✓ Poderosa fuente de motivación para los empleados.
- ✓ Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.

Desventajas

- ✓ Exige empleados “listos” para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- ✓ Puede generar conflictos de intereses .
- ✓ Puede elevar a los empleados al máximo de su incompetencia.
- ✓ Puede inducir al *statu quo*.

Reclutamiento externo

Ventajas

- ✓ Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- ✓ Renueva los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Aprovecha las inversiones en formación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

Desventajas

- ✓ Tarda más que el interno.
- ✓ Es más costoso, exige gastos inmediatos.
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- ✓ Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia el personal.
- ✓ Puede afectar la política salarial de la empresa.

¿Cuándo usar una consultora externa?



Quando se requiera especial confidencialidad

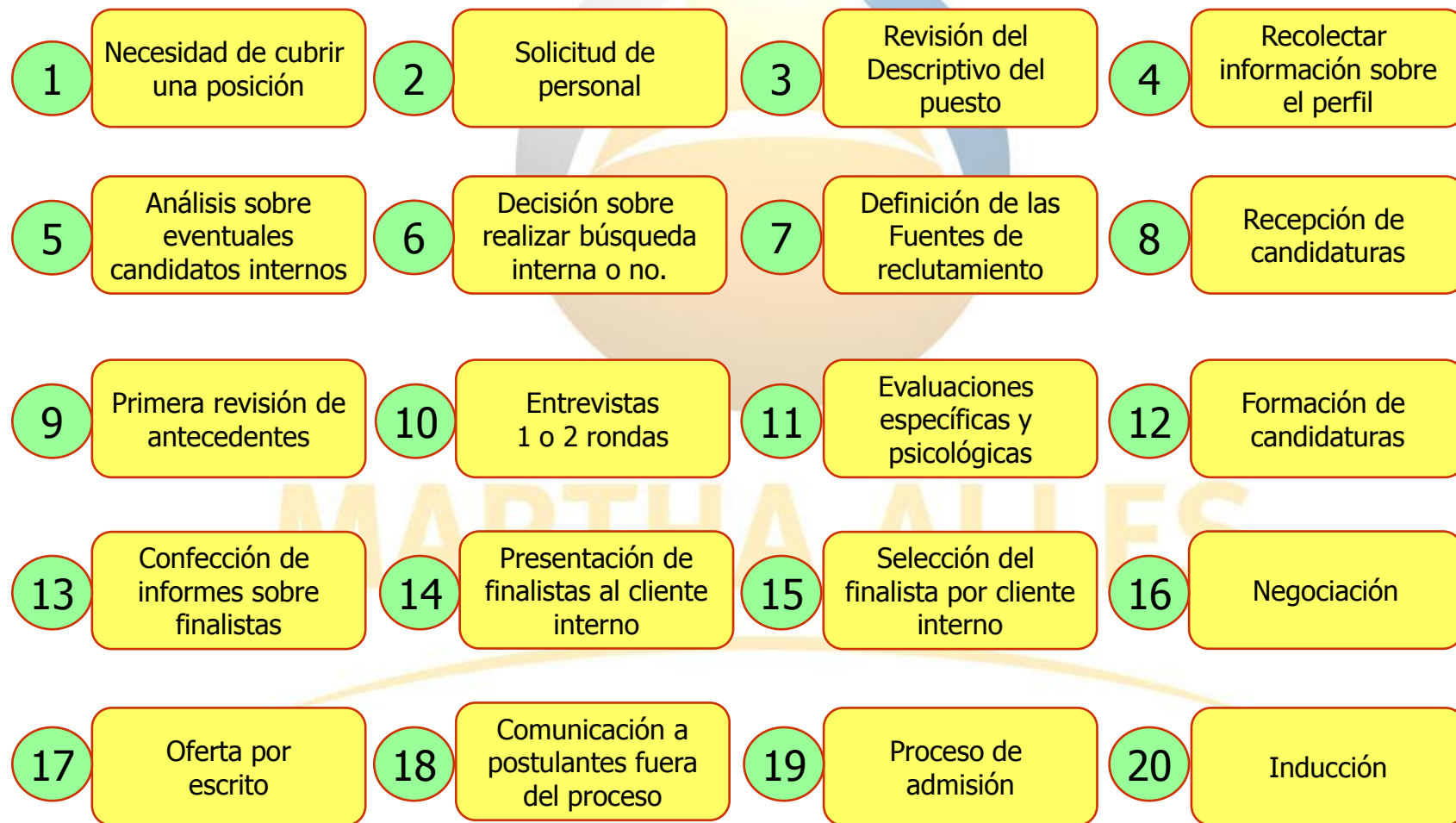
Quando la posición excede el nivel de Recursos Humanos

Quando el proceso requiera un enfoque imparcial

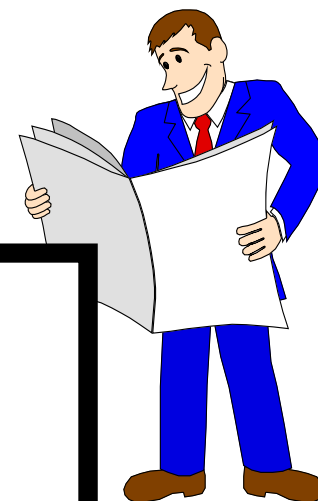
Quando la complejidad del tema requiera especialistas

***Outsourcing* del área de Recursos Humanos**

Pasos de un proceso de selección



El anuncio: partes indispensables



Definir la Organización

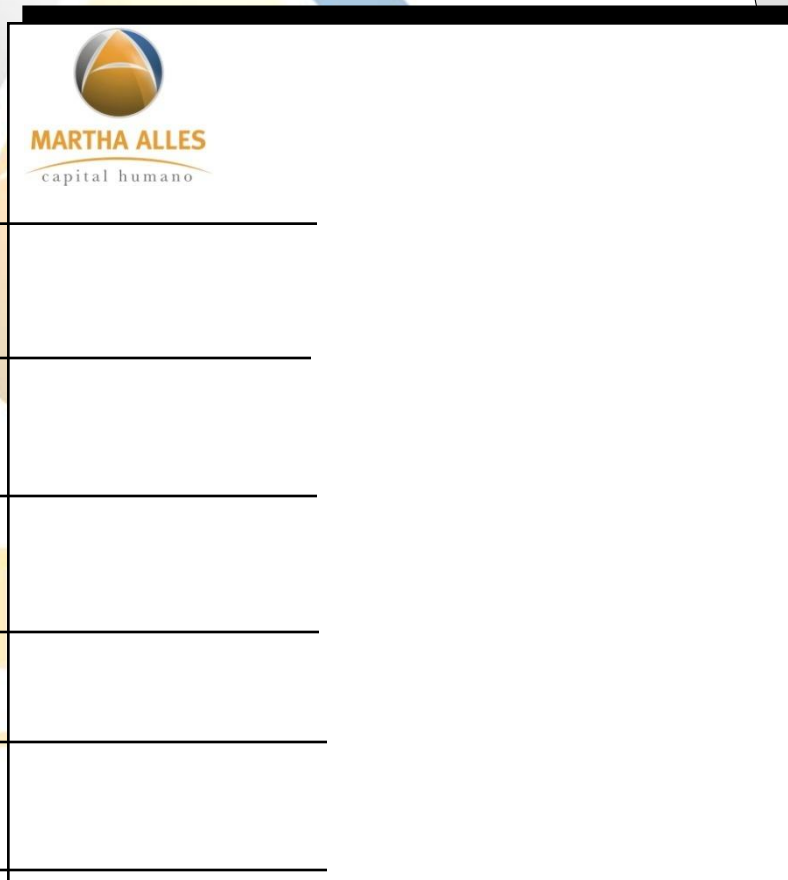
Describir la posición

**Requisitos excluyentes
y no excluyentes**

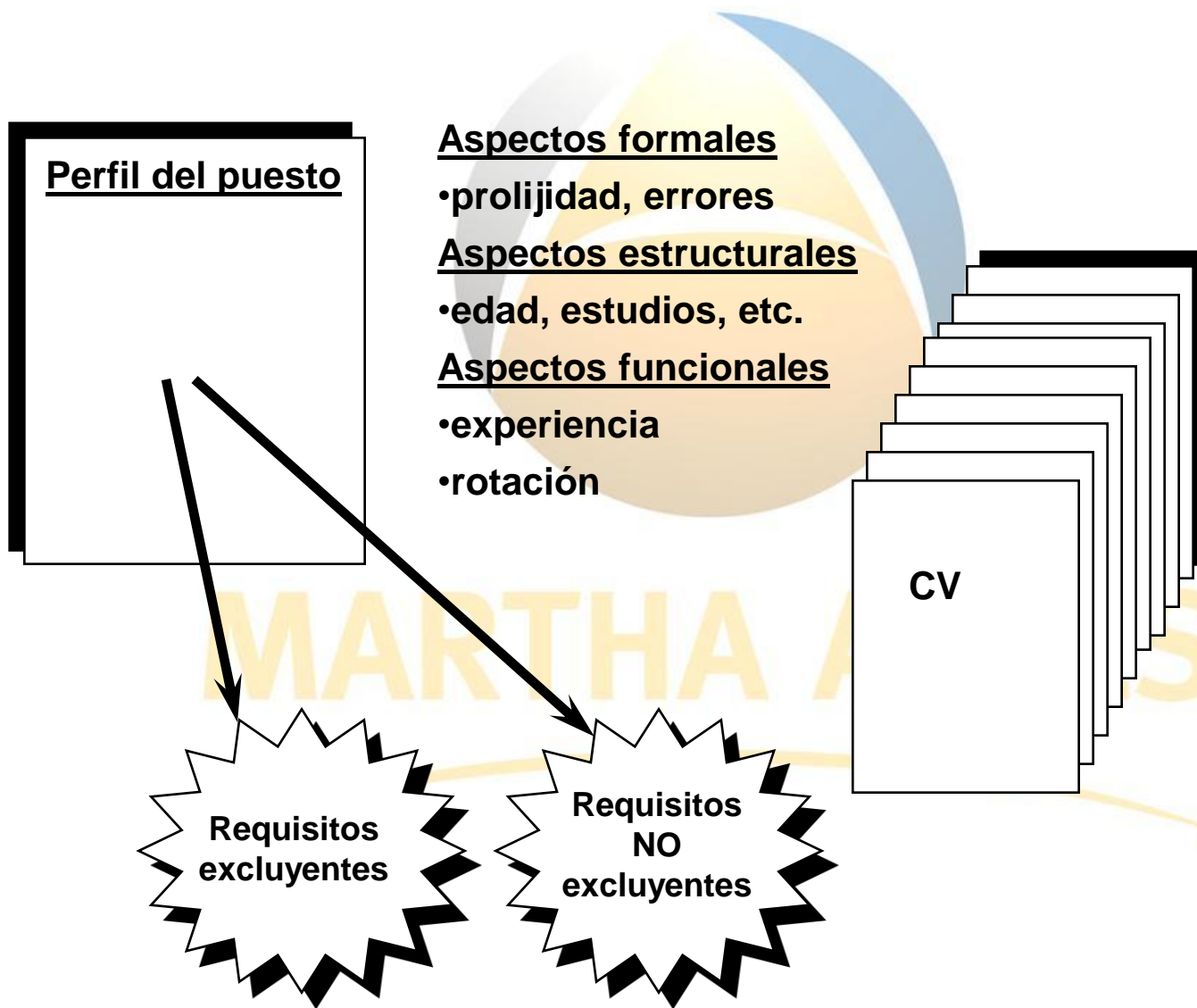
**Competencias
dominantes**

**Indicar qué se ofrece
(por ejemplo, desarrollo)**

**Información sobre
cómo postularse**



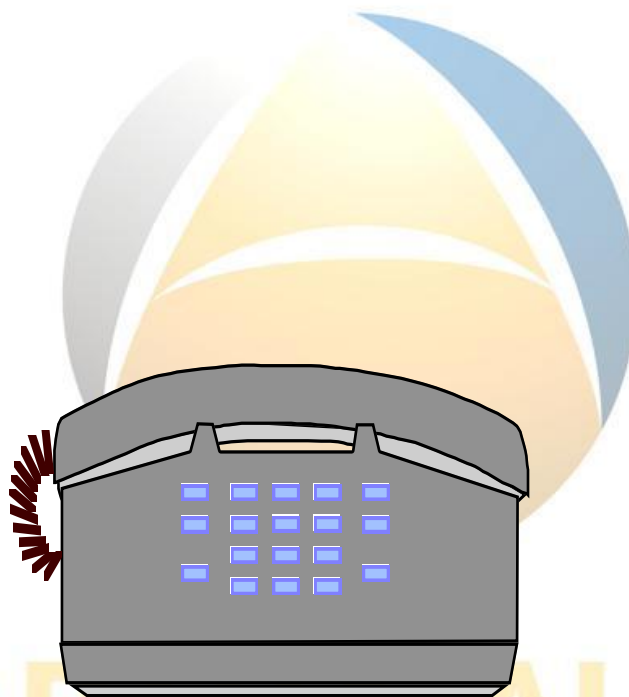
Currículum *versus* perfil



El proceso de citación

ANTES

Verificar si fue entrevistado con anterioridad, reunir todos los antecedentes



DURANTE

Es un tema de vital importancia. Muchos buenos candidatos “se pierden” en un mal proceso de citación. Entrenar bien a los que hacen la tarea: registrar quién tomó el mensaje, llamar varias veces, (los familiares no siempre apoyan...)

La entrevista

- ✓ La **entrevista** es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a un puesto. La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por el mero gusto de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de su acción recíproca consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Distintos tipos de preguntas



Cerradas
 (Cuya respuesta es breve. Por ej.: Si/No, un año determinado, etc.)

De sondeo o abiertas

Usted además puede tener en cuenta:

- La mirada
- La posición corporal
- Los gestos

Hipotéticas

Provocadoras

No son aconsejables

**NO son aconsejables
 Para medir competencias**

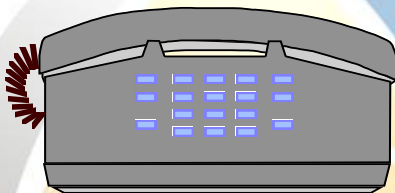
MAR... ALLES

La entrevista por competencias

- ✓ La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

MARTHA ALLES

El pedido de referencias



Usualmente por teléfono; por lo tanto el registro de lo relevado está a cargo de quien pidió la referencia

ANTES

Solicite referencias sólo cuando esté convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda.

DURANTE

Asegúrese en todos los aspectos:

- Educativos
- Laborales
- Financieros
- Judiciales

DESPUÉS

¿Qué pasa si es “mala”?
Sea cuidadoso. Un jefe que se siente “abandonado” puede dar una mala referencia




Sea muy cuidadoso si la persona está trabajando

Decisión final y oferta

- ✓ Decisión final y oferta. Es una decisión de la línea o cliente interno, no del área de Recursos Humanos. El área de Recursos Humanos o el responsable de la selección debe, siempre que sea posible, tener una alternativa (otro finalista) al momento de la negociación con la persona seleccionada en primer término. La alternativa es otro postulante igualmente adecuado al perfil.

MARTHA ALLES

La oferta por escrito: ¿Qué debe incluir ?



**No es de uso corriente.
Es muy útil para la empresa y el candidato.
Evita "ruidos" de comunicación.**

- ✓ **Fecha**
- ✓ **Destinatario: a quien usted le ofrece el empleo**
- ✓ **Oferta: título del puesto y fecha de inicio**
- ✓ **Remuneración: salario y otros componentes**
- ✓ **Revisión salarial: cuándo el candidato puede esperar su primera revisión de sueldo**
- ✓ **Beneficios**
- ✓ **Firmas del acuerdo: del candidato y de un representante autorizado de la compañía**

La oferta por escrito

- ✓ La oferta por escrito es una buena costumbre en defensa de los intereses de ambas partes. Debe incluir: fecha, a quién se le hace la oferta, título del puesto y fecha de inicio, salario y otros componentes de la remuneración, momento de las futuras revisiones salariales, beneficios, y firmas del candidato y de un responsable de la empresa que realiza la oferta.

MARTHA ALLES

El ingreso a la organización del candidato elegido

- ✓ Los trámites de ingreso pueden diferir según los distintos países, pero los más usuales son: exámenes médicos, pedido de referencias financieras y judiciales, y los denominados exámenes ambientales. Se deberá tener en cuenta la normativa vigente al respecto en cada país.

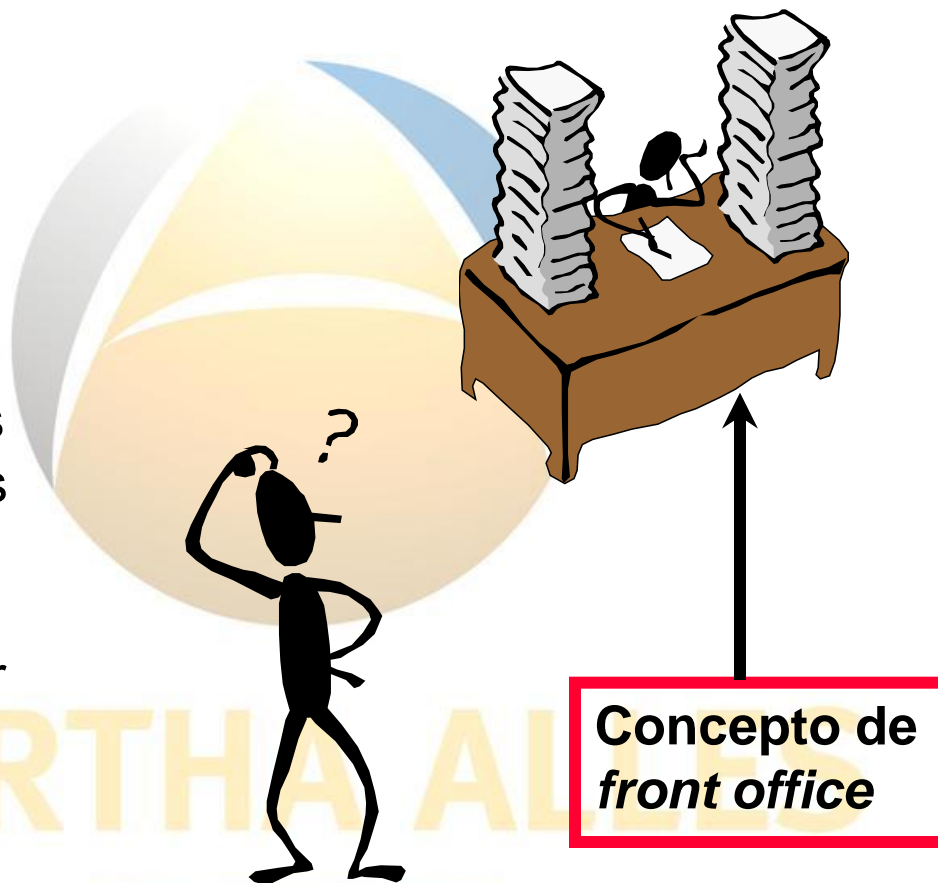
MARTHA ALLES

El director de Recursos Humanos y su equipo con relación al contexto



La comunicación

Todos los integrantes del área de Recursos Humanos, desde el director hasta los asistentes, deben ser entrenados en cómo atender a personas de la organización y de fuera de ella.



La comunicación en un proceso de selección

- ✓ La comunicación con los candidatos participantes en un proceso de búsqueda acerca del avance de la misma, así como en el momento en que se toma la decisión, es una tarea relevante y se deberá entrenar a toda el área de Recursos Humanos sobre cómo responder preguntas y –eventualmente– contener la ansiedad de algún participante.

MARTHA ALLES

La inducción

- ✓ La inducción del candidato es otro hito importante en la relación del empleado con la organización y debe ser planeada con anticipación. Los elementos a utilizar pueden ser diferentes.

MARTHA ALLES

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

- ✓ La selección de personas y las entrevistas por competencias son temáticas desarrolladas en profundidad en las siguientes obras:



Selección por competencias
Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias



Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I
Gestión por competencias. El diccionario. Nueva edición



Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II
Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

Evaluación de competencias



Para
empresas

- ✓ Como ya hemos dicho en el Capítulo 2, para las evaluaciones de competencias Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramientas adicionales a los que denomina “productos”, especialmente diseñados para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:
- ✓ “Fichas de evaluación de competencias”. Consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar de la persona evaluada. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel en que está presente la competencia explorada. Incluye un procesamiento vía Web, lo cual permite la aplicación *on line* del método de evaluación.
 - Las “Fichas de evaluación” pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°. También incluyen un procesamiento vía web, a fin de administrarlas de manera *on line*.
- ✓ “Manuales de Assessment” (*Assessment Center Method*) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización.

Productos Martha Alles capital humano

¡PRODUCTOS!

Ingrese en nuestra revista técnica virtual www.xcompetencias.com y conozca los productos relacionados.

The screenshot shows the website header with the logo 'XCOMPETENCIAS revista técnica virtual' and navigation links: 'Inicio | diccionario | selección | desempeño'. A sidebar on the left contains buttons for 'productos', 'libros', 'cursos', 'calendario', 'recomendados', 'diplomado', 'encuestas', 'zona multimedia', and 'sala de profesores'. The main content area features an article titled 'USO Y APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS' by MARTHA ALLES CAPITAL HUMANO. Below the article are two news items: 'VENEZUELA: INFORME NUEVOS DESAFÍOS PARA EL LÍDER DE RECURSOS HUMANOS' and 'GUATEMALA: INFORME TENDENCIAS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS'. On the right, there are two promotional boxes: 'Diplomado Gestión por Competencias Argentina de Agosto' and 'SALA DE PROFESORES' with the 'X' logo and 'SERVICIO GRATUITO DE LA REVISTA TÉCNICA'.

© copyright. MARTHA ALLES S.A. Todos los derechos reservados

Casos prácticos y ejercicios relacionados con esta obra

- ✓ Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados en cada uno de ellos que el lector podrá encontrar en:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CASOS.



Temas del siguiente capítulo

Formación

- ✓ El papel de la educación en la sociedad.
- ✓ El rol de la formación dentro de la empresa.
- ✓ ¿Qué entendemos por capacitación?
- ✓ Elementos básicos de capacitación y entrenamiento.
- ✓ La función Formación dentro del área de Recursos Humanos.
- ✓ Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.
- ✓ Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.
- ✓ Formación dentro de la gestión por competencias.
- ✓ Para la metodología de Martha Alles Capital Humano el desarrollo de competencias fuera del trabajo y dentro de las actividades de formación se realiza a través del codesarrollo.
- ✓ El rol de Recursos Humanos en la formación.
- ✓ ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con desarrollo?
- ✓ Determinar objetivos y necesidades.
- ✓ Los centros de entrenamiento.
- ✓ Análisis del perfil requerido *versus* competencias y conocimientos del participante.
- ✓ Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento.
- ✓ Evaluación de las necesidades de entrenamiento.
- ✓ Cómo evaluar la capacitación.
- ✓ Costes y beneficios de la capacitación.
- ✓ Gestión del conocimiento y desarrollo de competencias.

Contáctenos



MARTHA ALLES
capital humano

DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), 2º Piso "E" (C1013AAQ)

Buenos Aires – Argentina

TEL: (54 11) 48.15.48.52

DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN

Talcahuano 758, 4º Piso "B" (C1013AAQ)

Buenos Aires – Argentina

TEL: (54 11) 43.71.64.17

profesores@marthaalles.com

VISITE NUESTROS SITES

www.marthaalles.com

www.xcompetencias.com

Podrá encontrar más material para el dictado de clases en:

www.xcompetencias.com / sala de profesores