

Material Imprimible

Curso Selección por competencias

Módulo La decisión

Contenidos:

- La decisión de contratar a un candidato
- Matriz de evaluación
- Consideraciones esenciales del candidato final
- Investigaciones, test o estudios complementarios que se suelen utilizar con el candidato final
- Gestión de la comunicación en todas las instancias

La decisión de contratar a un candidato

En el proceso de contratación del candidato, que consiste en formalizar la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa, hay que tener en cuenta diversas cuestiones.

- La contratación se lleva a cabo entre la organización y el trabajador
- La duración del contrato puede ser por tiempo indeterminado o determinado
- El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador
- Cuando se ya se aceptaron las partes, es necesario integrar su expediente de trabajo

Ahora bien. Podemos señalar diferentes aspectos relevantes o que de una manera u otra están presentes en la mayoría de las definiciones de qué significa seleccionar personal.

En cuanto a la naturaleza del proceso de selección, muchos especialistas establecen que es un proceso de decisión, y otros que es un proceso de comparación.

Los primeros, empleando el término selección, elección o decisión, establecen que este es un proceso en el que los responsables deciden qué candidato ocupará el puesto de trabajo, es decir, en los procesos de selección siempre está el elemento de decisión.

Los segundos, en cambio, establecen este proceso como un proceso de comparación de las exigencias del puesto, lo que se quiere obtener y las características de los candidatos que optan por el puesto, estableciendo que de esta comparación se obtienen criterios para la decisión final.

Asimismo, podemos presentar un repaso de aquellas actividades fundamentales que nos van a llevar a la toma de decisión. Estas son:

- En primer lugar, describir las características del puesto de trabajo que se somete al proceso de selección de personal
- Luego, realizar el reclutamiento de los candidatos.
- A continuación, aplicar las técnicas de selección del personal
- Para así poder evaluar y clasificar a los candidatos.
- Con todas estas actividades tomamos la decisión
- E informamos a los candidatos el resultado del proceso

En todas estas actividades tiene un importante papel el juicio humano, y en la propia definición de selección de personal se presenta el carácter comparativo y la decisión en función de los criterios, todas estas actividades desarrolladas por personas.

Esto brinda un marco satisfactorio para la representación matemática y el tratamiento de este problema mediante la teoría de la decisión, teniendo en cuenta la incertidumbre que caracteriza este proceso. Con el objetivo de cuantificar esta imprecisión se han utilizado teorías tales como la de la probabilidad, o la teoría de la decisión.

Matriz de evaluación

¿Alguna vez escucharon hablar sobre esta? La **matriz de evaluación** es una herramienta que nos permite tomar una decisión con elementos objetivos y subjetivos evaluados durante el proceso de selección.

Estas matrices se utilizan cuando tenemos varios factores para evaluar, con diferentes grados de ponderación, ya que su peso en la decisión final es diferente.

Para realizarla, tanto si trabajamos con un proceso de selección de personal tradicional o con uno basado en la gestión de recursos humanos por competencias, la comparación no difiere. La regla de oro es comparar a los candidatos con el perfil.

Cuando se trabaje bajo la metodología de gestión por competencias, ese perfil será, como es casi obvio, incorporando las competencias requeridas. Además, en el caso de selección es muy importante incorporar el concepto de competencias dominantes, es decir, aquellas características del puesto que van marcar la verdadera diferencia entre un desempeño normal y uno extraordinario.

Pero... ¿Por qué es importante indicar cuáles son las competencias dominantes? Porque no podemos trabajar en el proceso de selección con una dispersión de 10 competencias, puesto que sería muy difícil de administrar, tanto por el postulante como por el entrevistador.

Además, se deberían dedicar muchas horas a una entrevista por competencias donde se pueda indagar a los candidatos sobre todas las competencias requeridas, y no compensa el valor agregado de tener toda esta evaluación.

Asimismo, podemos decir que en la matriz de evaluación se van a establecer los rasgos o factores que se van a tener en consideración, y también se pueden detallar los instrumentos que se utilizaron para medir estos factores.

Con la matriz de evaluación se trabajará la comparación de los resultados que se obtengan de los candidatos en cada fase del proceso de reclutamiento y selección.

Aquí se establece el criterio para determinar si el candidato continúa con el proceso, el instrumento que se utilizará para evaluar dicho criterio, el criterio mínimo aceptable, la calificación que obtendrá y la ponderación del criterio, es decir, el valor relativo.

Todos los rasgos deben someterse a una ponderación de tal manera que entre todos sumen un total predefinido, por ejemplo, 100%. Aunque puede haber rasgos cuya evaluación sea nominal, es decir, simplemente se diga si cubre o no con el criterio. Cabe mencionar que el criterio dependerá de lo establecido en la descripción del puesto.

Si es la primera vez que realizamos la matriz, la ponderación que se asigne deberá basarse en el criterio arbitrario que establezca el jefe de departamento, pero conforme se tenga mayor información de los criterios podrán ser validados con los resultados que se obtengan de las evaluaciones de desempeño de los empleados actuales, de tal manera que se pueda determinar cuál será el factor de mayor relevancia en el proceso de selección.

Podemos decir entonces que con esta herramienta se puede tomar una decisión más objetiva del candidato que debe ocupar la plaza vacante. Vamos a ver juntos un ejemplo.

Supongamos que esta es una matriz para un puesto de Analista Contable. En este caso, definimos que el factor experiencia previa y capacidad de análisis tenga la misma ponderación del 25%. Si un candidato tiene los dos años de experiencia en puestos similares, va a tener la máxima puntuación del 25%; si, en cambio, tiene experiencia, pero no en puestos similares, se le asignará el 15%.

Por su lado, para el factor capacidad de análisis se determinaron tres niveles: si posee la competencia en un nivel uno, tendrá el 25%, en nivel dos, un 20% y en nivel 3 el 15%.

Esta construcción puede ir modificándose con la retroalimentación de las diferentes búsquedas, y se ajustará de acuerdo a cómo se vaya evaluando en la etapa que vamos a ver más adelante con el seguimiento del nuevo empleado, pero lo importante es que, una vez construida la matriz, ésta se aplique a todos los candidatos que participaron de ese proceso en particular. Es decir, aplica la misma medida para evaluarlos.

A su vez, como ven en el ejemplo, tenemos unos elementos o factores objetivos y otros subjetivos. Los primeros son criterios con carácter cuantitativo, donde todos los evaluadores brindarán la misma calificación; en cambio, los factores subjetivos son criterios con carácter cualitativo, donde la evaluación puede variar de un selector a otro.

Debemos dejar aclarado que si el proceso de evaluación está bien realizado, no deberían existir diferencias sustanciales, sino propias de la subjetividad de quien lo realiza.

Bien. Ahora pongamos foco en la evaluación de competencias. En pantalla mostramos las competencias que creemos necesarias para el puesto de analista contable y que vamos a evaluar en los candidatos.

En primer lugar hemos determinado la ponderación de las mismas, es decir, la importancia relativa que consideramos que tienen en el total. Tengan en cuenta que el total de porcentajes que asignemos deben sumar 100%.

Como vemos, la de mayor impacto es la competencia “Capacidad de Análisis”, que tiene un peso del 25% sobre el total de los elementos asignados a este puesto.

Como un criterio mínimo requerido hemos determinado la posesión de un grado tres de la competencia, y un grado uno de la misma, como valor agregado. Con estos parámetros asignamos la ponderación de todos los grados, donde el grado uno implica el máximo del 25%, el grado dos 20%, y el tres, que es el mínimo aceptable, el 15%.

Entonces, a la hora de evaluar un candidato, le vamos a ir sumando porcentajes de nuestra ponderación según el grado en que su perfil se adecúe a nuestras competencias, y si posee un grado menor de competencia del elemento que estemos evaluando, entonces no sumará nada para ese candidato.

Veamos un ejemplo: el candidato X que se postula para el puesto de analista contable está trabajando actualmente en un puesto similar, por lo que vamos a asignarle en “experiencia previa” un 25%. Además, está promediando su carrera, por lo que le asignamos un 5%.

Consideramos que tiene una capacidad de análisis de grado 1, por ende sumaremos 25% más. Su orientación al logro es de grado 4, por lo que no sumaremos nada, y finalmente tiene una flexibilidad de grado 2, entonces sumaremos un 10% más. El total de ponderaciones para el candidato X es de 65%.

Tengamos en consideración que será más atractivo e idóneo para el puesto que un candidato que tenga un porcentaje menor y menos atractivo que aquel que presente un porcentaje mayor.

Tanto la competencia como sus grados, deben estar definidos en un diccionario o catálogo de competencias. Sigamos con nuestro ejemplo.

Basándonos en el Diccionario de Competencias de la escritora argentina Martha Alles, podemos decir que la competencia “Capacidad de Análisis” tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.

Además, es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

También tenemos definidos los grados que podemos encontrar en esta competencia:

- Si es una persona con grado uno, realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- Si es una persona con grado dos, analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- Si el sujeto posee grado tres, puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos
- Si es una persona con grado cuatro tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes
- Por último, si es una persona con grado cinco, no posee la capacidad

Como dijimos en el punto anterior, sólo sumarán en este elemento aquellos candidatos que sean evaluados entre el grado uno y el grado tres. Ahora veremos qué comportamientos podemos asociar a estos grados.

Veamos algunos comportamientos que podemos observar si el candidato posee un grado uno:

- Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.
- Es sensato y atinado a la hora de identificar lo importante de la información que maneja, ayudando al resto de su equipo a seleccionar los datos importantes para la tarea asignada.
- Identifica relaciones múltiples estableciendo, al mismo tiempo, sus interrelaciones y causas contribuyendo de este modo a una mejor comprensión de la información
- Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo, organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.

Mientras que, si posee un grado tres, podríamos encontrar algunos de estos indicios:

- En el manejo cotidiano de información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles, para la presentación de los datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.
- Identifica relaciones de causa y efecto cuando los considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.

¿Dónde vamos a encontrar estos comportamientos? Si estamos realizando la entrevista individual, a través de su relato en las situaciones específicas que nos cuente a partir de nuestra indagación con preguntas *flashback*. En cambio, si estamos gestionando un *Assessment Center*, a través de su comportamiento ante las diferentes dinámicas que vayamos proponiendo de acuerdo a las competencias a evaluar.

Consideraciones esenciales del candidato final

Bueno, ahora supongamos que tenemos al elegido, la persona que va a ingresar a la empresa. Una vez que el cliente interno ha tomado una decisión respecto de quien es el candidato elegido, se inician los pasos finales.

Estos pasos son:

- Negociación salarial

- Oferta de empleo al elegido
- Solicitud de referencias laborales
- Trámites finales de admisión
- Inducción a la empresa y a su puesto de trabajo

Como sabemos, luego de elegido el finalista, también se debe informar de ello a los restantes participantes del proceso. Lo más conveniente en la práctica, es que el candidato ya haya ingresado a la compañía o estén los trámites lo más avanzados posibles

Pero detengámonos un instante para analizar la negociación salarial. El empleo es un trato que se cierra en función de la oferta y la demanda. El número de trabajadores con las habilidades y la experiencia necesarias influyen en la oferta del mercado laboral, y las empresas que están contratando para ciertos puestos marcan la tendencia en la demanda.

El sueldo es uno de los factores principales en la lista de elementos motivadores para los trabajadores, pero no es el factor determinante, ya que los beneficios adicionales también son parte del paquete contractual.

A lo largo del proceso de contratación de un nuevo empleado debemos tomar una decisión presupuestaria sobre el paquete salarial que se ofrece al empleado. La oferta debe atraer al candidato, y mantener una correlación con lo que ganan los empleados actuales. Cuánto necesitamos a un empleado y lo excepcional de sus habilidades son elementos fundamentales para calcular el valor del trabajo.

Además, al negociar un salario debemos tener en cuenta lo siguiente:

- No se trata de quién empieza a negociar, sino de la conclusión a la que llegue
- Nuestro candidato conoce ofertas de empleo alternativos
- Es importante conocer el sueldo y los beneficios más recientes que recibió nuestro candidato. Normalmente esperarán una mejora de alrededor del 10%
- En las negociaciones no se trata de ganar. Si las partes sienten que se han rendido, en vez de negociado, ambas partes perderán a largo plazo

La negociación salarial no siempre va a estar presente en el proceso de selección de personal.

En posiciones más juniors se plantea más al inicio y no se considera tanto una negociación, sino que generalmente la empresa informa cuáles son las condiciones de contratación y el candidato puede decidir si está de acuerdo en continuar con el proceso. A medida que la posición a buscar va ganando seniority, se va asimilando más a una negociación, y lo que sí tenemos que asegurar es la transparencia hasta el último detalle de las condiciones.

Hay que tener cuidado con las personas que negocian y aceptan un nuevo empleo con el único propósito de, a continuación, negociar una mejora económica en la organización donde actualmente se desempeñan. Por este motivo, se solicita a los candidatos que indiquen su remuneración pretendida, aunque esto suele ser un tema muy molesto para los postulantes, sobre todo para aquellos que están desocupados, o no tienen muchos parámetros o información en que basarse.

Además, los componentes de la negociación serán, por un lado, las partes que deben negociar, es decir, el futuro empleado y el empleador, en las grandes organizaciones generalmente alguien del área de recursos humanos; en segundo lugar, cuál es el objeto de la negociación, o sea, las condiciones de contratación que se discutirán.

Asimismo, el lugar de la negociación, usualmente, las oficinas del empleador, y en cargos más jerárquicos se puede llevar a cabo, por ejemplo, en un almuerzo de negocios. De igual manera, los elementos de la negociación, esto es, la información que hay disponible para cada una de las partes, y por último, un modelo a utilizar. Por ejemplo, uno de los más difundidos es el modelo de Harvard.

¿Conocen este modelo? Inicialmente este método se basaba en cuatro elementos, que fueron la base para establecer los siete elementos que actualmente Harvard utiliza en sus talleres sobre negociación. Es por eso que se puede utilizar el modelo de Harvard, adaptado a la negociación de una oferta de empleo.

¿Cuáles son los cuatro elementos del modelo?

- El primero son las personas, y debemos separar las personas del problema. El negociador debe tener como objetivos mixtos el lograr en forma exitosa los que se quiere conseguir, pero también mantener una buena relación con la otra parte, pensando a largo plazo.
- El segundo elemento son los intereses, y podemos decir que tenemos que concentrarnos en los intereses y no en las posiciones. La exploración de intereses es uno de los elementos más importante de una negociación, si se logra separar

exitosamente cuáles son los intereses, y no pensar en término de posiciones, una gran parte de la negociación ya está identificada, sólo faltaría buscar las posibles soluciones a los intereses ya detectados.

- El tercer elemento son las opciones, por lo que debemos inventar opciones de mutuo beneficio. Es decir, luego de entender los intereses reales, se puede generar opciones de acuerdo en las que se encuentre un beneficio mutuo para ambas partes.
- Finalmente, el cuarto elemento son los criterios, por lo que debemos insistir en usar criterios objetivos. Tanto las soluciones que vayan surgiendo como los procedimientos que son utilizados en la negociación, deben ser analizados para determinar si son legítimos. Para esto se suelen utilizar criterios externos u objetivos. Por ejemplo, en el caso de los salarios o incentivos se trabaja, además de lo esperado por las partes, por las tendencias del mercado actual.

Investigaciones, test o estudios complementarios, que generalmente se suelen utilizar ya con el candidato final

Una de las actividades que realizan algunas empresas es el pedido de referencias laborales. Cada organización debe tener fijada una política al respecto, y si es una rutina, se debe establecer cómo se solicitarán las referencias.

En primer lugar, y como requisito básico, se debe informar al candidato que se comienza la etapa de solicitud de referencias. En algunos casos es útil no solo avisarle, sino consensuar con él a qué personas llamar, teniendo especial cuidado que sean personas que realmente trabajan en la compañía, y con potestad para brindarnos referencias.

Si la persona está trabajando, no será posible llamar a su trabajo actual, salvo que el candidato nos indique lo contrario, puesto que en muchos casos los postulantes tienen comunicada su búsqueda laboral en el trabajo actual.

Además, se debe tener especial cuidado para salvaguardar la confidencialidad del pedido de referencias laborales. Pensemos que cuando se solicitan referencias sobre una persona, se estará divulgando que este se encuentra en un proceso de selección, y esto puede no ser bueno para la misma. Por esto, se recomienda, antes de iniciar con las averiguaciones, repasar todos los pasos previos y estar seguro de que este es el candidato.

Las referencias se suelen gestionar a través de las oficinas de recursos humanos. En estos casos, se brindan generalmente datos concretos respecto de esa persona, como por ejemplo, si trabajó allí, fecha de ingreso y fecha de egreso, qué cargo ocupó al ingresar y con qué cargo se retiró de la empresa, así como otros movimientos que pudo haber tenido.

Con este tipo de referencias laborales no se suele brindar información sobre desempeño, o algún otro tipo de dato cualitativo, sino que en algunos casos amplían con información de que no realizó juicios a la empresa, o que no hubo ningún tipo de problemas entre la persona y la empresa, pero no suele brindar una recomendación, es más bien una constatación de la relación laboral.

Por otro lado, se puede gestionar las referencias a través de quienes fueron los jefes directos de cada postulante. En este caso sí podemos obtener datos sobre temas importantes como el desempeño, la modalidad de trabajo, la relación con pares, jefes y subordinados, etc.

De igual manera, debemos tener en cuenta que, más allá de lo que nosotros queremos saber del candidato, debemos respetar la política de referencia que quiera manejar la empresa.

Como dijimos anteriormente, muchas personas o empresas, al ser consultadas por referencias, no aportan mayor riqueza a la información.

Si queremos utilizar esta instancia para continuar con el proceso de evaluación de competencias, debemos procurar que la información que nos provean no hable acerca de los comportamientos que la persona tuvo, y así poder relacionarlos con las competencias requeridas.

Asimismo, tenemos que ser cuidadosos con la información recibida, porque puede ser que recibamos una referencia que pueda ser considerada como mala. En ese caso, podemos solicitar nuevas referencias, de modo de confirmar la referencia no positiva y comparar las diferentes referencias. A veces, se puede dar que las referencias las da un jefe que se siente abandonado o traicionado, y no está siendo objetivo con su información.

Por otro lado, se deberá tener en cuenta cuál es el motivo que dio origen al comentario negativo, ya que quizá ese tipo de comportamiento no sea importante en la nueva posición. También podemos decirle al interesado que han dado una referencia negativa sobre él, ya que puede tener una explicación o contarnos su punto de vista de lo sucedido que modifique o aclare la información recibida.

Estamos en la etapa final del proceso de selección de un nuevo integrante de la organización, y es en esta donde se van a cubrir ciertos aspectos formales de la relación que, usualmente, estarán a cargo del área de administración de personal. Algunos son obligatorios legalmente, y otros son realizados por las empresas por usos y costumbres, o por decisiones particulares.

Por ejemplo, es muy frecuente el uso de una solicitud de ingreso, que es un formulario interno que utilizan las empresas que tiene como función asegurar y ordenar ciertos datos básicos del ingresante, a la vez que sirve como declaración jurada acerca de la información brindada en la misma.

Como cuestiones obligatorias de acuerdo a la legislación argentina, encontramos:

- el examen médico preocupacional
- el alta temprana en AFIP
- y la apertura o vinculación de la cuenta bancaria

Según la Resolución 37/2010, los exámenes preocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo.

Estos exámenes sirven también para detectar las patologías preexistentes y evaluar, en función de ellas, la ubicación del postulante en puestos de trabajo, teniendo en cuenta los agentes de riesgo presentes.

La realización de los exámenes preocupacionales es obligatoria, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral. La realización del examen preocupacional es responsabilidad del empleador, sin perjuicio de que el empleador pueda convenir con su Aseguradora de Riesgos del Trabajo la realización del mismo.

Asimismo, los contenidos de estos exámenes serán, como mínimo, los siguientes:

- Examen físico completo, que abarque todos los aparatos y sistemas, incluyendo agudeza visual cercana y lejana
- Radiografía panorámica de tórax
- Electrocardiograma
- Exámenes de laboratorio compuesto por hemograma completo, eritrosedimentación, uremia, glucemia y orina completa

- Estudios neurológicos y psicológicos cuando las actividades a desarrollar por el postulante puedan significar riesgos para sí, terceros o instalaciones
- Declaración jurada del postulante o trabajador respecto a las patologías de su conocimiento

Otro trámite obligatorio que debemos realizar es el alta temprana en AFIP, que se trata de una documentación que el fisco considera obligatoria para el registro de los trabajadores que estén en relación de dependencia.

Dado que es un “alta temprana”, debe emitirse antes de la fecha de inicio de actividad efectiva del trabajador. Es decir, se debe tramitar antes de que el empleado comience a realizar sus tareas.

En la misma se registra al nuevo trabajador con todas las características de las condiciones de contratación, como ser remuneración, obra social, tipo de contrato, ART, entre otras.

Por su parte, se debe realizar la apertura o vinculación de la cuenta bancaria que funcionará como cuenta sueldo para que la persona cobre su salario de una manera segura, registrada y tenga todos los beneficios de una cuenta bancaria.

Ahora bien. Como trámites o informes adicionales podemos encontrar los siguientes:

- estudios socioambientales
- estudios grafológicos
- estudios de antecedentes judiciales

Los estudios socioambientales son informes que se realizan generalmente por consultoras que trabajan con asistentes sociales, que llevan a cabo visitas programadas al domicilio declarado por el candidato y verifican ciertas características de su vivienda, cómo está conformado su grupo familiar, cómo es la dinámica del grupo familiar conviviente, así como la relación con sus vecinos, desde una mirada de adhesión a normas y/o convenciones sociales, que pueden incidir en la disminución de las competencias.

Asimismo, algunas empresas confían una parte de su evaluación a estudios grafológicos. Pero... ¿saben qué es la grafología? Es una técnica precisa que tiene como objetivo estudiar y analizar la personalidad consciente e inconsciente del individuo mediante la

escritura y la firma del mismo: el orden del texto, el tamaño, la inclinación, la dirección, la velocidad, la presión y la forma de la letra.

Dicha técnica ayuda a determinar no solo los gestos generales del carácter, sino también el equilibrio mental, la naturaleza de sus emociones, el tipo de inteligencia y aptitudes profesionales.

Para que el análisis grafológico sea efectivo:

- Es necesario que la empresa tenga bien definido el puesto de trabajo que se ha de ocupar
- El responsable de la selección de personal deberá de hacer escribir, a cada candidato, un texto de unas 15-20 líneas en una hoja en blanco, sin pauta, donde constará también su firma

Por su lado, los estudios de antecedentes judiciales develarán si nuestro candidato no tiene problemas o tuvo problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo o cometió algún daño a la empresa, como por ejemplo, un fraude.

Otros test y estudios complementarios que podemos mencionar son los exámenes psicológicos, que deben ser realizados por licenciados en psicología, orientados al ámbito laboral.

Si bien la batería de herramientas que se utilizan son las mismas que se pueden utilizar para detectar patologías, para orientación vocacional u otro tipo de evaluación, estos deben estar orientados al puesto que se necesita cubrir, y en nuestro caso particular, a las competencias requeridas.

El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo en profundidad.

A grandes rasgos, podemos clasificar a los test psicológicos en proyectivos y psicométricos.

Los test proyectivos miden aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza. Esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

Estas técnicas se han enmarcado tradicionalmente en la teoría psicoanalítica, según la cual la personalidad tiene un carácter estable y está determinada en gran medida por impulsos irracionales que escapan a la consciencia de los individuos. No obstante, desde el psicoanálisis se defiende que es posible identificar los contenidos del inconsciente mediante diversos procedimientos.

Existen distintos tipos de tests proyectivos: los estructurales, que se basan en la organización del material visual; los temáticos, consistentes en narrar una historia a partir de distintas imágenes; los expresivos o gráficos, centrados en el dibujo; los constructivos, como el test de la aldea imaginaria o el juego diagnóstico, y los asociativos.

Los test psicométricos, en cambio, sirven para identificar determinados valores, rasgos y competencias en los candidatos a un puesto.

Los resultados de estos test, a diferencia de los proyectivos, se encuentran estandarizados en escalas. Esto sirve para poder comparar resultados con los de otras personas que hayan realizado el test. Es decir, arrojan resultados cuantificables, que pueden compararse en un gráfico estadístico ubicando los resultados y compararlos con la norma. A través de ellos podemos medir rasgos de personalidad, valores, intereses, aptitudes, habilidades, inteligencia, preferencias, tendencias de conducta, etc.

La comunicación en el proceso de selección de personal

La **comunicación** es un tema fundamental en todo proceso de selección.

Por eso, desde el inicio del proceso, cuando definimos el contenido y estilo de los avisos que van a reclutar a los diferentes postulantes, debemos cuidar que la información sea precisa, no exagerada, que no cree falsas expectativas en los candidatos.

Esto es fundamental, así como la información que se brinda en los diferentes encuentros, ya que uno de los principales motivos por los que los empleados buscan cambiar de trabajo en los primeros meses, es por las faltas de cumplimiento de aquellas promesas realizadas durante el proceso de selección. Por dicho motivo, se debe mantener el mismo criterio durante todo el proceso, es decir, cuando se cita al candidato, cuando se lo entrevista, etc.

Además, debemos informar cómo continúa el proceso, tanto al seleccionado como a los que participaron. En la actualidad, con un mail es muy fácil dar un *feedback* a todos, o dejar abierto el acceso a un teléfono, para que la persona consulte su situación cuando lo considere necesario.

Brindarle un *feedback* a los candidatos no seleccionados nos permite mantener una buena relación para el futuro y forma nuestra imagen como marca empleadora.

Podemos tener un formato de mail como en este ejemplo: Estimado, hemos tenido una entrevista el viernes 9 de noviembre, queríamos informarle que se ha avanzado con otro candidato. Le agradezco el tiempo que nos ha dedicado y en cualquier caso estaremos en contacto en el futuro si Ud. está de acuerdo. En caso de que aún siga en la búsqueda me volveré a poner en contacto ante cualquier novedad. Atte.-

De igual manera, está considerado como una buena práctica formalizar la propuesta laboral final, que se fue negociando a lo largo del proceso. Para esto, muchas empresas están otorgando una oferta por escrito, que consiste en una carta donde la organización registra las condiciones de la oferta de empleo.

Si bien su uso no está aún tan generalizado, es una buena sugerencia, puesto que es muy útil tanto para la empresa como para el postulante y evita ruidos en la comunicación, previniendo discusiones futuras y protegiendo al ingresante ante un eventual cambio de responsable en la empresa, etc.

Los pasos serían los siguientes

- Acordar con el interesado, de forma verbal, las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo, remuneración
- Cuando se llega a un acuerdo, expresarlo por escrito
- Presentar una oferta por escrito donde se detalle la oferta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades
- La oferta debe estar firmada por una persona autorizada a tales efectos por la organización
- Una vez aceptada por el ingresante, este la devuelve firmada

En la oferta por escrito se debe incluir la fecha en la que se concreta, el destinatario, es decir, a quién se le ofrece el empleo, la oferta concreta, título del puesto y fecha de ingreso, remuneración, teniendo en cuenta el salario y otros componentes, como los beneficios e incentivos. Además debe contener la revisión salarial, cuándo el candidato puede esperar su primera revisión salarial, beneficios no remunerativos, y por último, las firmas del acuerdo, del nuevo empleado y de un representante autorizado de la organización.

Finalmente, como última etapa en la incorporación de un nuevo empleado, tenemos el proceso de la inducción, que es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo.

La misma se suele realizar después del ingreso de la persona a la organización, y el tiempo invertido en ella es una pieza fundamental de la relación futura.

La inducción debería ser un procedimiento habitual, en la que tiene que participar tanto el área de recursos humanos como el jefe directo de la persona. Además, para realizarla, las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinando unos con otros para un mejor resultado.

Como aprendimos anteriormente, la inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes: la inducción a la organización y la inducción al puesto de trabajo.

La inducción a la organización se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la organización, como historia, cultura, mercado, políticas, actividad, políticas de personal, programas de salud laboral, misión, visión, valores.

Esta tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe conocer.

Los contenidos mínimos son los siguientes:

- Información sobre la empresa, como misión, visión, historia, organigrama, productos, localización geográfica, mercados abastecidos, etc.
- Competencias cardinales, si ha implementado gestión por competencias
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas
- Comunicaciones y costumbres de la empresa, como horarios, feriados, etc.
- Listado de prestaciones y beneficios
- Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes
- Información vinculada al mercado, competencia, productos
- Y por supuesto, cualquier otra información que sea relevante

Por su parte, la inducción al puesto de trabajo tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición.

Es por eso que debemos describir las tareas, explicarle qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, clarificar sus expectativas acerca de la organización y

el responsable a cargo. Además, tendremos que explicar cómo funciona el equipo de trabajo, tareas, reuniones usuales, objetivos, entre otros.

No debemos olvidar los pequeños detalles, como las costumbres sobre refrigerios o café, y también mencionar temas de mayor relevancia, como alternativas de capacitación y entrenamiento, ya que el nuevo colaborador deberá familiarizarse respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran.