



CAPACITARTE



Curso Selección por Competencias

Módulo 1

Desde hace varias décadas que en el mundo de las empresas ingresó el concepto de competencias laborales, pero como todo acontecimiento novedoso tardó unos cuantos años en ser aceptado en su totalidad y sin miramientos.

En la actualidad, sabemos que para incorporar un nuevo empleado es fundamental haberlo evaluado por competencias.

Conceptos introductorios

Employer Branding

El concepto Employer Branding se refiere a la imagen que quiere dar la empresa como empleadora.

Es una práctica que cada vez se está haciendo más extensiva en las empresas, y se profundiza a medida que crece la escasez de talento, y la dificultad para retener a los empleados.

Utiliza herramientas del marketing tradicional, y lo combina con las prácticas de recursos humanos, para mostrar una imagen atractiva de la empresa, como lugar para trabajar.

“Seleccionar personal consiste en conjugar el delicado equilibrio que requiere la generación de un encuentro apropiado, caracterizado por la convergencia de dos búsquedas y dos proyectos que necesitan de un catalizador que les ofrezca la oportunidad de descubrirse. Cada una de las partes debe ser asistida para identificar sus necesidades evidentes y no tan evidentes, como sus potencialidades. Intervenir en este encuentro puede ser el resultado de una experiencia casual o el resultado de una preparación profesional consistente”

Susana Richino

Si empleamos a la persona correcta podemos comenzar a dilucidar una serie de beneficios asociados al buen desempeño del mismo, que puede redundar en un impacto positivo en la rentabilidad del negocio.

En la otra vereda, incorporar a alguien que no cubre las expectativas implica la generación de costos más allá de los que son habitualmente analizados.

Por un lado, tenemos los factores directos:

- Indemnización
- Costos de Productividad
- Costos de Contratación (Consultoras, agencias, preocupacionales, psicotécnicos, etc.)
- Variables de entrenamiento a plenamente productivo (capacitación, inducción, etc.)

Por otro lado, las consecuencias indirectas:

- Rotación del personal
- Equipos de trabajo desmotivados
- Descreimiento de la imagen de la empresa
- Conflictos entre los demás colaboradores

En muchas oportunidades, por no contar herramientas adecuadas de selección, se decide incorporar “a prueba” sin tomar en cuenta el impacto real de estas acciones.

Cuando manejamos estas herramientas no es que vamos a tener el futuro desempeño asegurado, no hay forma de saber a ciencia cierta cómo va actuar el ingresante en su puesto de trabajo, pero sí podemos prever una tendencia de acuerdo a ciertas evaluaciones de su conducta pasada, de sus rasgos personales.

El proceso acotado

Si fuera necesario explicar un proceso de selección rápidamente, lo podríamos resumir en seis acciones:

- Necesito (cubrir una vacante)
- Recluto
- Preselección

- Entrevisto
- Elijo
- Incorporo

Proceso

Ahora veamos un proceso más integral, en este caso vemos uno de quince pasos, los recorreremos uno a uno.



Etapa: Necesidad de Personal

Un proceso de selección siempre comienza con cuando surge una necesidad de cubrir una vacante. Existen múltiples motivos por los cuales se genera esta posición, nosotros los vamos a clasificar en:

- Planificada:
 - Plan de expansión
 - Cambios tecnológicos o administrativos
 - Nuevos productos o servicios
 - Despido planificado

- Reactiva:
 - Renuncia
 - Despido no planificado
 - Muerte
 - Licencia

Herramienta: Descripción de puesto

El descriptivo de puesto es un formulario interno que poseen muchas empresas y que es de mucha utilidad en el proceso de selección.

Etapas: Perfil

En esta instancia quien va a ser el superior inmediato de la vacante a cubrir es la persona más indicada para definir exactamente los requisitos que va a tener que cumplimentar el candidato más adecuado.

Etapas: Fuentes de Reclutamiento

La fuente de reclutamiento es donde vamos a buscar posibles candidatos. En la actualidad las más efectivas son todas las relacionadas con las nuevas tecnologías:

- Portales de empleos
- Redes sociales
- Aplicaciones

Asimismo, continúan vigentes fuentes más tradicionales:

- Diarios
- bolsas de empleo de las universidades
- referidos
- bases de datos de las empresas
- postulaciones espontáneas

- radio
- televisión

A la hora de elegir el medio se debe tener en cuenta el perfil de la búsqueda y analizar la relación costo / beneficio de la fuente.

Etapa: Preselección

Es la instancia donde se procede a la lectura de los curriculums vitae, y la elección de aquellos candidatos que serán entrevistados. Se tiene en cuenta los requisitos excluyentes, en primer lugar, luego todo lo que agregue valor.

Etapa: Entrevista Inicial

La entrevista es la herramienta fundamental del proceso de selección. En la primer ocasión se suele trabajar con un encuentro no demasiado extenso, ya que se busca conocer al candidato y que este conozca la propuesta, igualmente puede variar entre algunas tipologías:

- Entrevista inicial
- Entrevista en profundidad
- Entrevista por competencias

Etapa: Presentación terna

Luego de realizar todas las entrevistas iniciales se tomará la decisión de quien continúa en el proceso para presentar al área.

Etapa: Entrevista Línea

La entrevista es una reunión formal para conocer la idoneidad del candidato. Es importante que quien realiza la entrevista tenga ciertas herramientas del manejo de la misma para poder conseguir este objetivo.

Etapas: Candidato/s en la recta final

Luego que es entrevistado por la línea generalmente se determina quién o quienes van a seguir avanzando en el proceso de selección.

En algunas oportunidades, si no está clara la elección entre dos postulantes, se suele enviar a realizar un psicotécnico y con este resultado tomar la decisión definitiva.

Etapas: Evaluaciones específicas

Existen múltiples evaluaciones o pruebas que se les puede realizar a los candidatos a lo largo del proceso. A los fines teóricos las hemos ubicado aquí, donde suelen hacerse habitualmente los test psicotécnicos al/ a los finalista/s.

Estas son algunas de las evaluaciones que se pueden realizar:

- Pruebas técnicas
 - Presencial
 - On line
 - Telefónicamente
- Exámenes de conocimientos
 - Presencial
 - On line
 - Telefónicamente
- Test Psicotécnicos
- Preocupacionales
- ACM

Etapa: Confección de informes

Es un buen ejercicio dejar documentado lo que se va dando a lo largo del proceso, si bien muchas organizaciones lo realizan para cumplimentar alguna norma de calidad, podemos dejar registrada información que nos va a servir durante la vida laboral del ingresante. Por esto es importante que posean estas características:

- Concretos
- Objetivos
- Útiles

Etapa: Selección de finalistas

Es el momento en que ya se ha tomado la decisión de a quien se va a incorporar, por eso es necesario contactarse con el finalista y ultimar cualquier detalle que falte aclarar y coordinar como y cuando se llevará a cabo la incorporación.

Una vez acordado todo, nos contactaremos por algún medio (mail, teléfono, etc.) con todos aquellos quienes hayan participado del proceso, agradeciendo su participación, su tiempo, y dejando la posibilidad de futuros contactos.

Etapa: Negociación

El objetivo en toda negociación es obtener un acuerdo entre partes, donde el resultado final sea lo más satisfactorio para ambas partes.

En esta instancia se debe considerar las pretensiones y hábitos de los ingresantes, e intentar acercarnos lo más posible de acuerdo a nuestras políticas y nuestra realidad interna.

No en todas las posiciones vamos a tener que negociar, generalmente en posiciones con menor seniority esta instancia se reemplaza por una situación mucho más temprana en

el proceso, donde la empresa informará su oferta laboral, más que acordarla por consenso.

Etapas: Proceso de admisión

Denominamos proceso de admisión a la etapa final, antes que el candidato sea empleado.

En Argentina tenemos ciertos trámites y documentación con carácter obligatorio, antes que el ingresante comience a trabajar, a saber:

- Documentación obligatoria
- Legajo
- Alta Obra Social
- Alta cuenta bancaria
- Alta AFIP

Etapas: Inducción

Esta instancia tiene como objetivo primordial familiarizar al nuevo empleado con la empresa en general y con su puesto en particular.

A la empresa generalmente está a cargo de RR.HH. y al puesto por el superior del área a ingresar. La información a brindar depende de lo que la empresa quiere transmitir. A continuación, presentamos un cuadro con lo que se suele informar en este momento:

Etapas: Seguimiento

El seguimiento puede hacerse a través de una entrevista o de un formulario estilo encuesta. En Argentina suele coincidir con el período de prueba legal, es decir antes que se cumplan los tres meses.

En algunos casos se desprende de la evaluación de desempeño.

Tanto el desempeño del ingresante como la satisfacción del jefe, va a contribuir a la medición de la gestión del área responsable del proceso de selección de personal. Suele considerarse el indicador cualitativo por excelencia.

La posición a cubrir

En este apartado remarcamos la importancia de tener claro lo que se necesita cubrir, ya que va a ser las bases para iniciar la búsqueda de una manera sólida.

En su libro Esta vez contrate al mejor, el autor Martín John Yate plantea una suerte de guía para comprender que es lo que usted necesita:

- Enumere las 5 principales responsabilidades funcionales de la posición
- Verifique la importancia relativa de cada una.
- Enuncie las cualidades básicas o el saber especial que la persona debe poseer para afrontar cada función.
- Determine cuáles son los antecedentes educacionales necesarios y cuáles los deseables.
- Sepa cuál es la profundidad de la experiencia que usted necesita.
- Origine expectativas realistas acerca de esa área intangible que incluye la experiencia, la educación y la estabilidad en el cargo.

Todo este análisis debe realizarlo tomando un criterio lo más equilibrado y objetivo posible, por ejemplo, si está pensando en un asistente personal, y enumera que conocimientos necesita que posea, no confunda lo necesario con lo deseable. Seguramente puede plantear que tenga tres idiomas, que sea un alumno destacado en la carrera afín, etc., etc. Pero luego estos requisitos deben existir en una persona que esté buscando un cambio laboral, y que acepte su propuesta, que le resulte interesante y motivante.

La cultura de la empresa

La cultura de una organización moldea a sus empleados de una manera firme aunque sutil. Cuando una persona trabaja muchos años en una empresa quizás pierda de vista las características propias de la cultura de esa empresa, y puede sorprenderse ante un cambio laboral, o el acercamiento a otro tipo de organizaciones. (ver video "¿Cómo se forma la cultura organizacional?")

¿Cuáles son los elementos principales que conforman la cultura?

- Los valores: son los cimientos de cualquier cultura. Las empresas exitosas deben poseer empleados identificados con estos valores. No son rígidos y no siempre están planteados por escrito.
- Los héroes: son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no descabelladas, su rol formal dentro de la estructura, no necesariamente es acorde al rol de héroe.
- Los ritos y los rituales: si bien no producen resultados directos son igualmente valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común, dándoles un significado.
- Las comunicaciones: une a todas las partes de la empresa. Transmite información e interpreta el significado que le dan los empleados

Recordemos

El ritual gerencial por excelencia son las reuniones, pero pueden variar de acuerdo:

- La cantidad
- El ambiente: el lugar donde se realizan
- La forma de la mesa
- Dónde toma asiento cada participante
- El número y composición de asistentes
- El comportamiento

Estos rituales tienen directo impacto en la planificación de las entrevistas del proceso de selección. Por ejemplo, si existen ambientes privados, o si los espacios son abiertos, cuál es la dinámica del contacto (más o menos formal).