



# CAPACITARTE



# Curso Selección por Competencias

## Módulo 4

Llegamos al momento de la decisión, los pasos finales del proceso de selección, ya con el finalista seleccionado, vamos a explorar ciertas alternativas de instancias finales.

### La decisión

#### Naturaleza proceso de selección

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

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

**Comparación:** 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.

### Actividades

Actividades fundamentales que nos van a llevar a la toma de decisión:

- describir las características del puesto de trabajo que se somete al proceso de selección de personal.
- realizar el reclutamiento de los candidatos.
- aplicar las técnicas de selección del personal para así poder evaluar y clasificar a los candidatos.
- tomamos de decisión
- 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.

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

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.

## Armado

Tanto si trabajamos con un proceso de selección de personal tradicional, o basado en Competencias, la comparación no difiere, es comparar a los candidatos con el perfil.

1. Factores a evaluar
  - Las competencias dominantes: es decir aquellas características del puesto que van marcar la verdadera diferencia entre un desempeño normal y uno extraordinario.
  - Los requisitos excluyentes
  - Otros factores

También se puede detallar los instrumentos que se utilizaron para medir estos factores.

Con esta matriz 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.

2 - Todos los rasgos deben someterse a una ponderación de tal manera que entre todos sumen un total predefinido, por ejemplo, cien por ciento.

El criterio dependerá de lo establecido en la descripción del puesto.

3- Determinar peso relativo (ponderar)

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.

4- Definir la base (10, 100, etc.)

Con esta herramienta se puede tomar una decisión más objetiva del candidato que debe ocupar la plaza vacante.

Ejemplo Analista Contable:

*Es ser líder de tu vida*

Elemento	Tipo	Criterio mínimo aceptable	Valor agregado	Puntaje	Ponderación
<b>Experiencia previa</b>	Objetivo	2 años	En igual puesto	Cualquier puesto: 15% Puesto similar: 25%	25%
<b>Estudios universitarios</b>	Objetivo	Promediando	Recibido	Promediando: 5% Recibido: 15%	15%
<b>Capacidad de Análisis</b>	Subjetivo	Grado 3	Grado 1	3: 15% 2: 20% 1: 25%	25%
<b>Orientación al logro</b>	Subjetivo	Grado 4	Grado 2	4: 10% 3: 15% 2: 20%	20%
<b>Flexibilidad</b>	Subjetivo	Grado 4	Grado 2	4: 5% 3: 10% 2: 15%	15%

## Elementos objetivos y subjetivos

En toda matriz tendremos una combinación de elementos objetivos y subjetivos:

- Objetivos: son criterios con carácter cuantitativo, donde todos los evaluadores brindarán la misma calificación,
- Subjetivos: son criterios con carácter cualitativo, donde la evaluación puede variar de un selector a otro.

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

## El candidato

Una vez que el cliente interno ha tomado una decisión respecto de quien es el candidato elegido, se inician los pasos finales. Estos son:

- Negociación salarial
- Oferta de empleo al elegido
- Solicitud de referencias laborales
- trámites finales de admisión
- la inducción
  - a la empresa
  - a su puesto de trabajo

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.

## Negociación salarial

A medida que la posición a buscar va ganando seniority, se va asimilando más a una negociación, y lo que debemos asegurar es la transparencia de hasta el último detalle de las condiciones.

Los componentes de la negociación serán:

- las partes que deben negociar:
  - futuro empleado
  - empleador, en las grandes organizaciones generalmente alguien del área de recursos humanos,
- el objeto de la negociación:
  - las condiciones de contratación.

- lugar de la negociación:
  - las oficinas del empleador,
  - en cargos más jerárquicos se puede llevar a cabo, por ejemplo, en un almuerzo de negocios.
- los elementos de la negociación:
  - la información que hay disponible para cada una de las partes,
- un modelo a utilizar, por ejemplo, uno de los más difundidos es el modelo de Harvard.

## Modelo de Harvard

El modelo de Harvard se puede adaptar a la negociación de una oferta de empleo. Inicialmente este método se basaba en cuatro elementos, los cuales fueron la base para establecer los siete elementos que actualmente Harvard utiliza en sus talleres sobre negociación.

Estos cuatro elementos son:

1. las personas: Separe 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.
2. los intereses: Concéntrese 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.
3. las opciones: Invente opciones de mutuo beneficio. Luego de entender los intereses reales, se puede generar opciones de acuerdo en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para ambas partes.
4. los criterios: Insista 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.

## Test o estudios complementarios

A continuación, vamos a ver una serie de test o estudios complementarios, que generalmente, se suelen utilizar ya con el candidato final:

- Las referencias
- Trámites de admisión
- Socioambientales
- Test psicológicos

### Las referencias

Cada organización posee una política sobre el pedido de referencias laborales.

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 que 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, en muchos casos los postulantes tienen comunicada su búsqueda laboral en el trabajo actual.

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.

Las referencias se suelen gestionar a través de:

- Recursos Humanos, en estos casos se brindan generalmente datos concretos respecto de esa persona, 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, 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.
- Jefes directos de cada postulante, en este caso si podemos obtener datos sobre temas importantes como el desempeño, la modalidad de trabajo, la relación con pares, jefes y subordinados, etcétera.

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

### **Las referencias y las competencias**

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.

## Trámites de admisión

Existen ciertos aspectos formales que usualmente estarán a cargo del área de administración de personal:

- solicitud de ingreso: este formulario interno que utilizan las empresas, 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.
- examen médico preocupacional, que es una revisión médica que debe realizarse antes de ingresar a trabajar y cuenta con ciertos estudios básicos, obligatorio en la legislación argentina.
- alta temprana en AFIP, que registra al nuevo trabajador con todas las características de las condiciones de contratación, como ser remuneración, obra social, tipo de contrato, ART, entre otras. La apertura o vinculación de la cuenta bancaria que funcionará como cuenta sueldo.
- Opcionales:
  - estudios ambientales, que veremos en mayor detalle a continuación.
  - estudios grafológicos, muchas veces esto se hace al principio del proceso, o con el finalista, y consta de un análisis de la letra manuscrita del candidato.
  - se solicitan antecedentes bancarios o judiciales, etcétera.: generalmente para el manejo de dinero.

Se recomienda implementar una política uniforme a todos los ingresantes.

## Estudios ambientales

Los estudios socio ambientales son informes que se realizan generalmente por consultoras que trabajan con asistentes sociales, se realizan visitas programadas al domicilio declarado por el candidato y verifican:

- características de su vivienda,
- relación con sus vecinos,
- conformación de su grupo familiar,
- accesibilidad del barrio, medios de transporte, etc.
- otros: verificación de la veracidad de los títulos que figuran en el cv, sus antecedentes laborales, comerciales, judiciales, características

## Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos deben ser realizados por licenciados en psicología, orientados al ámbito laboral.

Podemos clasificar en proyectivos y psicométricos:

- Los test proyectivos sirven para evaluar aspectos personales y sociales (por ejemplo, de adaptación, de relación, de conflictos internos, etc.) se evalúa la forma en que el individuo interpreta la realidad.
- Los test psicométricos miden una determinada cualidad o un proceso psicológico, por ejemplo: inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo, comprensión verbal, etc.).

## La comunicación

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

Uno de los principales motivos por los cuales 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.

El mismo criterio se debe mantener durante todo el proceso, cuando se cita al candidato, cuando se lo entrevista, etcétera.

## Formalidades

En la actualidad, 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.

Los pasos serían los siguientes

1. Acordar con el interesado (de forma verbal) las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo, remuneración
2. Cuando se llega a un acuerdo, expresarlo por escrito
3. Presentar una oferta por escrito donde se detalle la oferta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades
4. La oferta debe estar firmada por una persona autorizada a tales efectos por la organización

5. 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 quien 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. 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

### Los no seleccionados

Actualmente, es muy fácil brindar feedback a los candidatos no seleccionados, y esto 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.-

## Proceso de Inducción

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Se suele realizar después del ingreso de la persona a la organización.

La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización, sin tener en cuenta su nivel.

Deberán participar tanto el área de RRHH como el jefe directo de la persona.

La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes

1. Inducción a la organización
2. Inducción al puesto de trabajo

### 1. Inducción a la organización

Se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la organización: historia, cultura, mercado, políticas, actividad, políticas de personal, programas de salud laboral, misión, visión, valores

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

#### Contenidos mínimos:

1. Información sobre la empresa: misión, visión, historia, organigrama, productos, localización geográfica, mercados abastecidos, etcétera.
2. Competencias cardinales (si ha implementado gestión por competencias)

3. Políticas, normas internas, beneficios, sistemas
4. Comunicaciones y costumbres de la empresa (horarios, feriados, etcétera)
5. Listado de prestaciones y beneficios
6. Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes
7. Información vinculada al mercado, competencia, productos
8. Otra información relevante

## **2. Inducción al puesto de trabajo**

Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición

Describir las tareas, explicarle que se espera de él en términos de resultados y comportamientos, clarificar sus expectativas acerca de la organización y el responsable a cargo.

Explicar cómo funciona el equipo de trabajo tareas, reuniones usuales, objetivos, etcétera.

No olvidar los pequeños detalles como las costumbres sobre refrigerios o café.

También mencionar temas de mayor relevancia, como alternativas de capacitación y entrenamiento.

El nuevo colaborador deberá familiarizarse respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran.