

Selección de personal

¿Qué es?

La selección de personal es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada a una actividad laboral, garantizando la satisfacción personal de dicha persona, adecuando sus competencias y cualidades a las características del puesto y de la empresa y consecuentemente garantizando la eficiencia de esa persona en ese puesto.



¿Para qué sirve?

- Identificar y potenciar la capacidad de desarrollo en las personas.
- Dotar a las organizaciones de profesionales competentes y eficaces, ahora y a futuro (promocionabilidad).
- Incrementar la satisfacción del trabajador al adecuar sus capacidades a un determinado puesto laboral.
- Incrementar los resultados de la organización y el rendimiento individual en su área o departamento.
- Analizar y cuantificar los aspectos técnicos y aptitudinales de una persona.
- Proporcionar una gestión eficaz de los Recursos Humanos en la organización.
- Disminuir los tiempos de adaptación a una actividad laboral y el riesgo de inadaptación a un determinado puesto de trabajo.

Las experiencias prácticas vividas por diferentes organizaciones coinciden en que esta metodología referida al proceso de selección tiene como consecuencia una amplia gama de beneficios entre los que destacan:

- Planteamiento estructurado y basado en datos que permiten cuantificar y medir una serie de características y competencias adecuadas a cada puesto y evaluar su cercanía o alejamiento respecto a un perfil previamente definido.
- Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos que le permite, partiendo de un análisis de valoración y descripción de puestos de trabajo, poder llegar a articular un sistema de evaluación de desempeño, dirección por objetivos, sistema de retribución variable...
- El modelo estructurado de selección permite establecer los planes de desarrollo y de carrera individualizados, con análisis progresivos en el tiempo que indican tanto los medios y las herramientas que ayudan al desarrollo como la cuantificación de los resultados y el análisis sobre los efectos de dicha formación en el puesto de trabajo.
- Las organizaciones que desarrollan e implantan un sistema estructurado para los procesos de selección favorecen la adaptación de las personas a su entorno empresarial consiguiendo una mayor estabilidad y consecuentemente un menor índice en la rotación de plantilla.

Explicación

El proceso de selección surge como necesidad cuando se produce una sustitución, un incremento de tareas en el área concernida, se crea un nuevo puesto de trabajo, se necesita incorporar nuevas tecnologías, se lleva a cabo una nueva distribución de la plantilla, etc.

Se trata de procesos habituales en las organizaciones aunque con una cadencia irregular en función de diversos factores: coyuntura económica general, situación de la empresa respecto a su mercado...

Las fases más importantes que pueden garantizar el éxito de un proceso de selección se recogen en el gráfico adjunto.

De todas ellas se pueden remarcar:

- 1.- Conocimientos de la organización (misión, visión, valores, historia, actualidad, profesionales integrados en ella...)
- 2.- Definición y contraste del perfil: delimitar características del puesto y de los requisitos del titular que lo vaya a ocupar.
3. Determinación de las herramientas de valoración a utilizar (pruebas psicotécnicas, cuestionarios, assessment centers, grupo, entrevista por incidentes críticos...). Se pueden considerar algunas técnicas como:

-Herramientas de flujo informativo unidireccional:

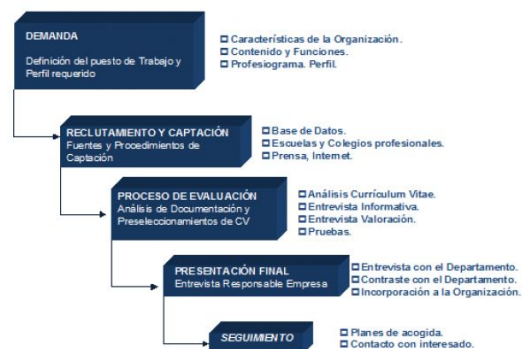
- Información biográfica o test de habilidades como predictores de desempeño futuro
- Test de personalidad que puede predecir el ajuste entre las necesidades de la persona y la cultura de la organización.

-Herramientas de flujo informativo bidireccional:

- Entrevista de selección donde se comparte información y expectativas
 - Simulaciones y muestras de trabajo: son mini-réplicas de tareas relevantes cercanas al puesto de trabajo que se utilizan como predictoras de desempeño futuro y transmisoras de expectativas
 - Assessment centers: combinan diferentes métodos con el fin de valorar un amplio espectro de habilidades en una situación parecida a la realidad del puesto
4. Análisis preciso e individualizado de cualidades individuales y su comparación (cercanía o alejamiento) con el perfil previamente definido.

Las organizaciones que llevan a cabo y desarrollan procesos de selección con una metodología ya establecida y rigurosa, potencian la gestión de sus Recursos Humanos, mejorando de manera continuada el clima laboral, la satisfacción de los empleados, la equidad interna, los sistemas de evaluación y promoción, etc.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos accesibles en la red en el momento de publicación de la ficha (las fuentes pueden modificar los contenidos o el acceso):

-Ejemplo de ofertas de trabajo en Infojobs <https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo>

-Algunos test que se utilizan para selección de personal (ref. Don Empleo) <http://www.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.asp>

-Algunas pruebas psicotécnicas para selección de personal (ref. Bizneo) <https://www.bizneo.com/blog/pruebas-psicotecnicas/>

-Preguntas para entrevistas de selección de personal (ref. Infojobs) <https://orientacion-laboral.infojobs.net/preguntas-entrevista>

-Ejemplo de guía de selección de personal para no especialistas (ref. Junta de Andalucía, España, 2019)

<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/03/Seleccion-de-Personal-para-no-Especialistas.pdf>-Ejemplo de cinco técnicas de selección de personal (ref. Euroinnova)

<https://www.euroinnova.edu.es/5-tecnicas-para-seleccion-de-personal>

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Objetivos del proceso de selección	Plan de selección
E	Difusión del puesto en diferentes foros	Descripción del puesto a cubrir
	Descripción de competencias y adecuación al puesto	Pruebas psicotécnicas, ejercicios prácticos, role-playing, ejercicios in basket
D	Localización de potenciales candidaturas	Bases de datos
	Valoración de competencias y capacidades	Descripción del perfil
E	Análisis de resultados y eficacia del candidato a lo largo del tiempo y su evolución en la organización	Ficha de seguimiento
R	Revisión y mejora del proceso de selección	Post audit de cada proceso de selección

Cuestiones clave para autoevaluar El nivel 1 indica un grado de implantación o aplicación nulo o anecdótico y el 10 un grado total, sistemático y con revisiones de perfeccionamiento

¿Encajan los candidatos seleccionados con el sistema de valores de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se realizan los procesos de selección utilizando las herramientas adecuadas a la actividad a realizar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se definen previamente perfil técnico y competencial?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se realiza previamente una descripción de funciones del puesto a cubrir?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se comunica la necesidad de iniciar el proceso a los miembros de su departamento y a las áreas con las que va a tener más relación interna?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se dominan las técnicas de valoración de competencias (assessment, incidentes críticos...)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se realiza, pasados unos meses, un análisis sobre el grado de adecuación persona/puesto?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los candidatos seleccionados permanecen en el puesto y/o en la empresa a lo largo del tiempo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Human Management Systems, S.A.	Cargo:
	Empresa/organización: Human Management Systems S.A.	
	Actividad: Consultoría de Negocio, Formación, Selección de personas para empresas e instituciones	Contacto: www.human.es