

Reclutamiento y Selección por Competencias

Documentación

Profesor: Fernando Corral

EOI- UCAB, Caracas- Venezuela, 2007

Contenidos

1. Propósito estratégico de la selección de personas en una organización

- 1.1. Importancia de la selección como factor de éxito para una empresa
- 1.2. Estrategia de la empresa, de recursos humanos y de selección
- 1.3. La selección y sus interconexiones con otros procesos de gestión de personas

2. El proceso de reclutamiento y selección

- 2.1. Descripción general de un proceso, roles y métricas para una selección eficaz
- 2.2. Estrategias de marketing para aumentar la capacidad de atraer talento, "employer of choice"
- 2.3. Definición de los requisitos de selección: valores, perfiles puesto-persona, criterios generales
- 2.4. Estrategias y métodos de reclutamiento para generar solicitudes
- 2.5. Métodos de preselección para obtener candidatos
- 2.6. Métodos de selección, evaluación y toma de decisiones para decidir finalistas
- 2.7. La oferta y contratación
- 2.8. La acogida e inducción
- 2.9. El seguimiento del nuevo empleado

3. Sistema de selección basado en competencias

- 3.1. Errores frecuentes en la selección de personas
- 3.2. Estrategias adecuadas para una selección eficaz
- 3.3. La gestión por competencias aplicada a la selección: competencias y comportamientos
- 3.4. Técnicas y habilidades para una entrevista basada en competencias (*behavioral interview*)
 - 3.4.1. Desarrollo y utilización eficaz de una guía de entrevista
 - 3.4.2. Práctica de técnica de preguntas para obtener ejemplos de comportamiento del candidato
 - 3.4.3. Toma de notas durante la entrevista
 - 3.4.4. Técnicas para mantener la autoestima del candidato
 - 3.4.5. Control del ritmo de la entrevista
- 3.5. Otras pruebas de selección basadas en competencias: dinámicas de grupo, simulaciones, *assessment centres*
- 3.6. Toma de decisiones de selección: evaluación, intercambio organizado de datos

4. Retos, oportunidades y tendencias de selección en los nuevos entornos organizativos

- 4.1. Retos y oportunidades de la selección en los nuevos entornos organizativos
- 4.2. Tendencias principales en el ámbito del reclutamiento y la selección, p.ej. *e-recruiting, job boards, resume builders, video-interviewing, headhunters/outplacers, foros de reclutamiento sectoriales, campus recruiting*
- 4.3. Consideraciones y conclusiones

1. Propósito estratégico de la selección de personas en una organización

Las organizaciones creen que las personas son su mejor diferenciador, son el negocio. Pero muchas están fallando a la hora de hacer de esta potente creencia una realidad.

La escasez de talento cualificado derivada de la explosión de los avances tecnológicos está exigiendo enfoques más detallados y analíticos a las técnicas de recursos humanos que contribuyen a gestionar la oferta y demanda del mercado de trabajo.

El desafío más importante es identificar:

- Qué personas pueden hoy y mañana rendir mejor
- Dónde encontrar los conocimientos y habilidades requeridos más rápidamente
- El talento actual y el desarrollable del capital humano existente para servir a los requerimientos del empleador

Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito en los negocios. Las estrategias de negocio las implementan las personas. Sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión pretendida.

Muchos gerentes han experimentado las consecuencias de una mala decisión de selección. Efectos que se reflejan no sólo en el coste económico, sino también en sus efectos secundarios de tipo psicológico, motivación del equipo o inseguridad para el siguiente proceso.

Seguramente desde hace 4.000 años se han ejercido criterios de selección de personas para ocupar puestos relevantes en la vida pública y privada de la sociedad en los que, el conocimiento de la música, el manejo del arco, la equitación, el dominio de la escritura y la aritmética, ritos y ceremonias, determinaban qué personas eran las más aptas para ocupar determinados puestos. Conocimientos que, con el paso del tiempo, se han ido modificando en función de las habilidades que cada puesto ha ido requiriendo a lo largo de la historia de la humanidad.

Centrándonos en el momento actual, cuando hablamos de "selección de personas", nos referimos al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Esto va a implicar un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar.

1.1. Importancia de la selección como factor de éxito para una empresa

Todos los gerentes quieren tener éxito. Para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso.

Ningún programa formativo va a superar todas las limitaciones que algunos empleados traen consigo al puesto o a la empresa. La formación puede enmendar o disfrazar alguna de las deficiencias, pero no puede hacer mucho más. Algunos empleados no llegarán al nivel de eficacia requerido, se les dé la formación que se les dé.

Ninguna cantidad de liderazgo o de habilidad gerencial puede sacar un "ganador" de un "perdedor". La utilización eficaz del liderazgo o de habilidades gerenciales puede mucho elevar el rendimiento de un empleado que está ligeramente por debajo de la media a un nivel satisfactorio. Unas asignaciones

cuidadosas de puestos y un feedback constante pueden ayudar a las personas a sacar lo mejor de las habilidades que traen a la organización. Pero hay límites en lo que se puede conseguir.

El primer paso para mantener una organización productiva es contratar a personas de alta calidad. La buena selección de profesionales aporta numerosas ventajas al gerente, y a la organización. Por ejemplo:

- *Mejores resultados:* El empleado más productivo normalmente es el doble de productivo que el menos productivo. Efectivamente el gerente y la organización se benefician cuando se contratan empleados altamente productivos.
- *Menor tiempo de entrenamiento:* Como la formación se está haciendo cada vez más complicada y cara, la velocidad a la que un individuo puede aprender un nuevo trabajo se vuelve más importante. Algunas personas se hacen con las nuevas tareas rápidamente, y se hacen productivos mucho más velozmente que otros. Las organizaciones y los empleados se benefician, cuando nuevos empleados alcanzan los requisitos de productividad mínimos en el periodo más corto posible.
- *Mejor utilización del entrenamiento y coaching proporcionados por el jefe.* El jefe a menudo dedica mucho tiempo a que los empleados con bajo rendimiento alcancen niveles de desempeño mínimos. Cuando todos los miembros de un equipo de trabajo alcanzan los niveles de desempeño mínimos, el gerente puede entonces dedicar el tiempo a conseguir que varios empleados puedan alcanzar las cotas más altas de productividad. La mayoría de los gerentes prefieren utilizar el tiempo con estos últimos. Efectivamente, la organización se beneficia teniendo empleados con más talento. Pero los empleados también se benefician. Las personas que trabajan a niveles significativamente por encima de lo mínimamente requerido tienen mayor sensación de logro, autoestima y son normalmente mejor recompensados.
- *Menor rotación.* Muchas organizaciones no se dan cuenta de los costes reales que conlleva contratar y formar a un nuevo empleado. Deben considerarse varios tipos de gastos, incluyendo el tiempo de los especialistas de Recursos Humanos y directivos, los anuncios, los problemas de operación sin el empleado en la posición (trabajo extra de otros empleados, pérdida de ventas, servicio de baja calidad al cliente), formación, y menor productividad durante el periodo de incorporación.
- *Más tiempo para dirigir.* Además de formar, un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos de su responsabilidad. Esto se vuelve más difícil cuando tiene que gastar mucho tiempo “apagando fuegos” provocados por empleados poco competentes. Los gerentes normalmente dedican el 60 por ciento de su tiempo tratando asuntos que tienen que ver con el 5 ó el 10 por ciento de las personas de sus equipos. Algunos problemas siempre ocurrirán. Pero la mayoría de los gerentes sueñan probablemente con cuánto podrían lograr si tuvieran menos empleados poco competentes.

Muchas organizaciones no están eligiendo profesionales con las habilidades, el interés y la motivación requeridos. Y muchas personas están tomando decisiones equivocadas acerca del tipo de trabajo que desearían y de la atmósfera laboral que mejor les encaja. Estas selecciones y decisiones de colocación se están haciendo en base a “prueba y error”. Se están cometiendo errores en ambos lados.

La responsabilidad de mejorar en los procedimientos de selección recae *parcialmente* en el departamento de Recursos Humanos. Pero en gran parte, es responsabilidad del gerente que contrata. En las nuevas organizaciones, la labor de Recursos Humanos suele ser una tarea compartida, por su carácter estratégico. De este modo, las decisiones de selección suelen ser competencia del manager de línea, reservando la tarea de facilitar estas decisiones a los profesionales de Recursos Humanos, ya sea ayudando en la obtención y criba de candidatos, proponiendo métodos sistemáticos para evaluar a los candidatos o mejorando las decisiones de contratación y los procesos de introducción y acogida.

En resumen, la selección de personas representa un proceso clave e imprescindible dentro de las organizaciones, ya que supone la principal fuente de entrada y movimientos internos de profesionales

dentro de la Organización. Por esta razón, todas las empresas deben realizar esta función, ya sea de forma interna o externa, dándole la importancia que requiere su gestión.

1.2. Estrategia de la empresa, de recursos humanos y de selección

¿Qué formación, experiencia y cualidades han de poseer las personas que queremos tener en nuestra organización? Claramente hay que observar el negocio que tenemos entre manos, los trabajos que es necesario hacer, el tipo de clientes que hemos de abordar, la posible evolución de nuestra tarea empresarial. Y de modo más cercano, los objetivos estratégicos que debemos alcanzar a largo, medio y corto plazo.

Muchas organizaciones se han planteado teóricamente esta pregunta y han resuelto crear unos modelos de rendimiento excelente, o perfiles de competencias. Luego, han comparado su capital humano existente contra estos modelos, buscando posibles *gaps* que habrán de rellenar con acciones de desarrollo para las personas existentes o con planes de contratación de nuevos profesionales con las capacidades deseadas.

En cualquier caso, como es obvio, antes de implantar cualquier tipo de proceso, método o herramienta de reclutamiento y selección hay que situarse en el contexto organizativo. No se selecciona al "mejor", se selecciona al "mejor para". La densidad de talento en una organización tiene sus límites de saturación. En algunas empresas una obsesiva búsqueda de talento puede llevar a situaciones difíciles de manejar, tales como excesivas expectativas salariales o de recorrido profesional que no permiten las oportunidades de crecimiento de la empresa en un momento dado.

El profesional de reclutamiento y selección, para un eficaz desempeño de su labor, ha de partir sin complejos de la misma estrategia de la empresa. Entender la estrategia global en todas sus dimensiones, y sobre todo en las implicaciones que ella tiene para los procesos relacionados con las personas en su ámbito de actuación. Por ejemplo, si una empresa se plantea como prioridad estratégica hacer crecer su negocio tiene varias opciones. Puede decidir aumentar cuantitativamente su fuerza de ventas o de marketing. También puede, manteniendo el mismo tamaño de fuerza de ventas, plantearse contratar personas más capaces, que las actuales, de generar ventas. Puede organizarse de otro modo, por ejemplo creando "jefes de cuenta". O bien puede repensar sus fórmulas de incentivos en su política retributiva del personal comercial. Una intención estratégica de la compañía puede traducirse en acción estratégica de recursos humanos, y ésta a su vez en planes concretos para el responsable de selección.

La actividad de reclutamiento y selección conlleva tareas tan importantes como vender bien la compañía, conducir entrevistas eficaces y tomar decisiones de selección de alta calidad.

La función de selección de personas busca dentro de la Organización el logro de los siguientes objetivos:

- Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.
- Pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera profesional que la Organización está dispuesta a otorgarle.
- Fijar unos criterios de selección en base a los cuales se puedan llevar a cabo pruebas y entrevistas orientadas a la detección de competencias en los candidatos de forma que se pueda obtener su perfil de competencias y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.
- Diseñar pruebas técnicas enfocadas a la valoración de candidatos.
- Conocer las acciones complementarias de formación que se han de llevar a cabo para asegurar la correcta adecuación del candidato al puesto.

Una estrategia de reclutamiento y selección, como hemos dicho, ha de basarse en la estrategia de recursos humanos que apoyará la implantación de la estrategia de negocio. Ahora bien, ¿qué aspectos comunes podrá incluir esta estrategia? Lo primero es el proceso de **planificación de plantillas**, donde además de un ejercicio cuantitativo de dimensionar la fuerza de trabajo en los distintos departamentos y funciones, habrá que hacer un ejercicio cualitativo de definición de roles y perfiles de competencias. Una herramienta útil para este fin es el llamado “perfil de puesto” (*job profile*), que servirá de base para determinar los requerimientos de selección, que a su vez será el conjunto de criterios contra el que se comparará a los candidatos para elegir el más adecuado.

Aparte de la planificación de plantillas, en una estrategia de reclutamiento y selección, hay que definir **cómo se va a captar a los candidatos**. Es decir, hay que pensar cómo se va a “vender” la empresa, dónde se va vender, con el fin de obtener el mayor número posible de personas interesadas en trabajar en nuestra compañía con el perfil requerido.

Después tendrán que definirse los métodos y procedimientos para **filtrar las solicitudes** que lleguen, con objeto de rechazar las que no valgan a los intereses de la compañía y quedarnos con aquellas que sí vamos a someter al proceso de selección.

A continuación, se diseñará el conjunto de **pruebas de selección** que nos permitirá evaluar la calidad de los candidatos con el fin de reducir su número a unos cuantos finalistas perfectamente válidos para los requerimientos.

El paso siguiente normalmente es proponer un procedimiento para **tomar decisiones de contratación** entre la línea y Recursos Humanos, involucrando a la dirección.

Finalmente, es conveniente planificar muy bien **la incorporación**, los primeros momentos del trabajo del nuevo empleado, para asegurar una buena integración a la compañía, al equipo y al puesto.

Como toda estrategia, habrá que vigilar la eficacia de su cumplimiento. Para ello es necesario definir unas métricas que nos informen de la calidad de la implantación. Métricas tales como personas contratadas versus personas requeridas en un plazo concreto, tiempo medio en contratar, calidad de la selección, eficacia del reclutamiento, eficacia del proceso de oferta de empleo, etc.

Las estrategias de reclutamiento y selección están experimentando un cambio profundo en las empresas por la proliferación de la tecnología. El denominado “e-recruiting” ha revolucionado por ejemplo la forma de construir pools de candidatos. Los sistemas de seguimiento de candidatos (*Applicant o Candidate tracking systems*) han automatizado tareas que antes eran manuales, tales como la revisión de CVs, el filtrado *on-line*, la programación de eventos de selección (pruebas, entrevistas, etc.). Esto está permitiendo a los profesionales de selección disponer de más tiempo para construir relaciones con candidatos y con entidades que pueden ser fuente de candidatos, incrementando la cantidad y calidad de la información disponible para los que han de tomar las decisiones.

Por otro lado, en la estrategia de selección se ha de contemplar, o incluso definir, el papel de la movilidad/selección interna. En muchas organizaciones la selección interna y externa están íntimamente ligadas. No sólo porque comparten instrumentos de evaluación, aunque en la selección interna se cuenta privilegiadamente con la solidez del rendimiento sostenido demostrado, sino porque no es juicioso acudir al exterior a por talento, cuando se tiene dentro. Con las personas que se mueven internamente se cuenta con la ventaja de estar integrados en la cultura organizativa. Además se atiende a la necesidad de ofrecer oportunidades de promoción o desarrollo a los empleados valiosos que quieren cambiar de rol, sin que tengan que pensar en cambiar de compañía para crecer profesionalmente. Las decisiones de desarrollar dentro o “comprar” fuera han de basarse en una apropiada segmentación del talento de la empresa: el talento crítico que supone una ventaja competitiva se desarrollará dentro, el talento general, más replicable en el mercado, se buscará fuera.

1.3. La selección y sus interconexiones con otros procesos de gestión de personas

El proceso de reclutamiento y selección tiene múltiples conexiones con otros procesos de gestión de personas. Hemos comentado ya brevemente acerca de su vínculo con la **planificación de plantillas**, que nos suministra información acerca de las necesidades de contratación. Para ilustrar la íntima relación entre ambos procesos basta pensar en la casuística de un nuevo empleado que, tras una atenta evaluación durante el proceso de selección, se decide que ocupe otro puesto vacante disponible distinto del que se pretendía cubrir, porque se ha concluido que puede tener un mejor ajuste en esa asignación.

Si nos trasladamos al comienzo lógico del proceso, la venta de empleo, nos encontramos con una necesidad que cada vez está cobrando más importancia: hacer un **marketing eficaz de la marca de la compañía**: por qué es interesante trabajar aquí. Algunos han bautizado estos esfuerzos como “*employer branding*” o califican estas estrategias como “*employer of choice*”. Se trata de una actividad que se solapa con la actuación del departamento de marketing, o más bien se apoya, o debería apoyarse, en él. Es necesario definir qué puede hacer que una compañía sea atractiva entre los potenciales candidatos: oportunidades de desarrollo, compañía de prestigio, trabajar con gente muy capaz, ambiente informal, productos innovadores, libertad para actuar, recompensa del mérito, etc. Después, insertar estos mensajes en los medios de comunicación utilizados para reclutar: anuncios, websites, presentaciones de empresa, entrevistas, etc.

La selección externa es la solución cuando hemos agotado el recurso a ofrecer oportunidades a los de dentro. Por tanto, y tal como hemos ya comentado anteriormente, la **selección interna/promoción**, es un punto de conexión fundamental. Hoy en día, hay empresas que conciben sus sistemas de gestión de vacantes (*job posting*) como la médula de sus esfuerzos de desarrollo y retención de talento, conscientes de que muchos profesionales se mueven *antes* por componentes de desarrollo que económicos.

Ya desde el mismo proceso de selección, solemos advertir que no existe un ajuste totalmente exacto entre el candidato elegido y el perfil que nos habíamos propuesto. El irónicamente denominado “mirlo blanco”. Esto nos lleva a la necesidad, aunque sorprendentemente no todas las empresas operan así, de construir un **plan de formación y desarrollo** que atienda a las áreas detectadas menos fuertes en el candidato. Por lo tanto, la organización aunque siempre tiene que estar atenta al desarrollo o formación continuos, ha de prestar una especial atención al desarrollo o formación transicional, es decir, en momentos claves de transición como son los de incorporación a la empresa y al puesto, la promoción dentro de una función, el desarrollo horizontal, o la adopción de responsabilidades de supervisión por primera vez.

Uno de los primeros intereses de los responsables de selección una vez “acabado” su trabajo de conseguir que entre la persona adecuada, en el momento adecuado, a la velocidad adecuada, es asegurarse de que “funciona”. Para ello cuenta en la mayoría de las empresas con un instrumento de lujo: la **evaluación de desempeño**, y su calificación de desempeño asociada. De hecho, es la certificación de calidad del proceso. Es cierto que podemos hacer un seguimiento del nuevo empleado a las primeras semanas en la empresa, a los tres meses y a los seis meses, preguntando qué tal va por ejemplo a su jefe, mentores, compañeros o clientes internos o externos. Pero, en los procesos de gestión de desempeño, se suele pedir a los supervisores que emitan formalmente juicios acerca del nivel de desempeño de las personas de su equipo, como mínimo una vez al año. En ellas han de evaluar sus resultados de trabajo en relación con unos objetivos previamente establecidos al comienzo del periodo evaluativo para su posición, pero también suelen evaluar su grado de competencia en varias dimensiones relevantes para su puesto, así como su adhesión a los valores corporativos.

Naturalmente, la definición del nivel y paquete de **compensación y beneficios** del nuevo empleado ha de seguir los principios retributivos establecidos para el resto de la empresa. Esto significa que hemos de guardar armonía con la equidad interna -qué ganan otros compañeros en responsabilidades similares-, con la equidad externa -qué ganan otros con responsabilidades similares en empresas competidoras-. Se buscará también que el nuevo empleado comprenda bien los elementos retributivos y los principios que

los guían para lograr su mayor aceptación. Por ejemplo, si existe retribución por rendimiento debe saber qué tiene que hacer para ganar más, y cómo sucederá eso. Es decir, debe haber una buena comunicación en este sentido.

Muchos empleados aceptan ofertas de empleo sobre la base del horizonte profesional que perciben podrán tener en la empresa. Eso significa que aquellas empresas que son capaces de ofrecer mayor visibilidad de los posibles puestos o **carreras profesionales** a los que podrán aspirar los candidatos tendrán más atractivo para las personas valiosas con esas ambiciones de progreso.

Finalmente, aunque la lista seguramente no es completa, es muy importante asociar el reclutamiento y la selección a la **gestión de la cultura corporativa**. Principalmente porque del conjunto de valores y creencias que guían el comportamiento deseado de las personas de una compañía se puede inferir si uno va a encajar en esa atmósfera laboral. El que se aprecien valores como flexibilidad laboral, diversidad, respeto por el individuo, honestidad -más allá de los tradicionales de trabajo duro, calidad o servicio al cliente- puede marcar la diferencia a la hora de atraer a los mejores candidatos. Pero además, en muchas organizaciones esto es algo digital, encajas o te sientes rechazado. Más vale por tanto, ponderar bien las opciones antes de la incorporación.

2. El proceso de reclutamiento y selección

No hay peor marketing externo que el de los candidatos que se han sentido mal tratados durante su participación en un proceso de selección mal definido o mal implantado en una empresa. Puede ser por causas muy diversas: esperas muy prolongadas, falta de información, pruebas de evaluación cuya finalidad ignoraban, entrevistas en las que no pueden hablar, entrevistas repetidas en su contenido, juicios basados en trivialidades, o simplemente falta de feedback del status en el proceso.

La mejor manera de llegar a decisiones de selección sólidas es seguir un enfoque sistémico. Es decir organizar todos los elementos del proceso de una manera lógica, desde el reclutamiento y filtrado inicial hasta la toma de decisiones final. Para ello hay que elegir métodos de obtención y reunión de información acerca de los candidatos. Estos métodos se convertirán en los elementos del proceso. Una vez elegidos, estos elementos han de ordenarse en una secuencia de modo que se procese la información de los candidatos de una manera eficiente y precisa.

En un proceso de reclutamiento y selección formal, paso a paso, cada persona involucrada en él, ya sea como entrevistador, administrador, reclutador o decisor entiende y asume su rol y responsabilidad. El proceso en general persigue incrementar la eficacia, mejorar la calidad y reducir la confusión. Del mismo modo, un proceso bien definido de reclutamiento y selección garantiza la selección del mejor nuevo empleado en el menor tiempo posible.

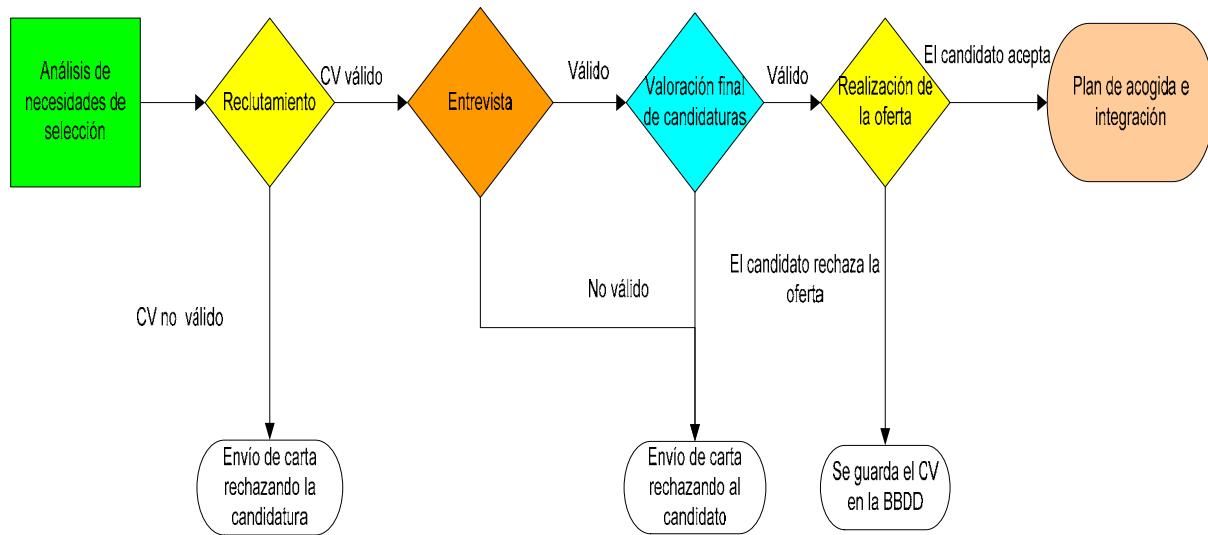
2.1. Descripción general de un proceso de selección, roles y métricas para una selección eficaz

Todo proceso de reclutamiento de selección variará en función de la empresa y sus circunstancias. Pero el hecho de intentar generalizar los posibles elementos de un proceso de selección común nos servirá a modo de guía para ilustrar que es posible definir distintos pasos y organizarlos de una manera lógica. También hay distintas formas de representar el proceso. Por ejemplo, puede inicialmente hacerse una relación de pasos, con una breve explicación. Ejemplo:

- Planificación de RRHH establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización.
- Descripción del puesto a cubrir. Conocer información del puesto (funciones y competencias) y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo.
- Reclutamiento de candidatos. Se trata de realizar un primer filtro de los candidatos. Los medios a los que se recurre suelen ser las bases de datos propias, la búsqueda directa, los anuncios en prensa o internet y las agencias externas de selección y head hunters.
- Preselección de CV realizando un estudio de los mismos teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso.
- Realización de pruebas. La finalidad de esta fase es la de obtener información relativa a las aptitudes, actitudes, capacidades,... del candidato de cara al desempeño del puesto de trabajo. Algunas técnicas utilizadas son las pruebas psicotécnicas, las profesionales, dinámicas de grupo y pruebas grafológicas.
- Entrevista de selección. Se trata de la entrevista que mantienen normalmente un técnico de selección con el candidato. Toda entrevista requiere de una serie de premisas metodológicas (tanto en su preparación previa como en el desarrollo de la misma) y el entrevistador debe poseer unas habilidades y destrezas concretas.
- Valoración de candidaturas. Con todos los datos disponibles el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Entrevista final. En esta última entrevista el candidato se reunirá con aquella o aquellas personas con las que se relacionará de forma directa en el desempeño de su puesto de trabajo, es decir, con los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de las distintas áreas o departamentos.
- Plan de acogida. El plan de acogida comienza con el primer contacto de la persona seleccionada con la nueva empresa y el objetivo del mismo es el de llevar a cabo una serie de actividades dirigidas a lograr su integración en la organización.

- **Seguimiento.** Mediante la elaboración de un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación puesto y, por tanto, el éxito del proceso de selección.

También puede plantearse en forma de flujo gráfico. Ejemplo:



Naturalmente el dibujo se puede desplegar en subprocesos y precisar con mucho más detalle cada paso, sus consecuencias, posibles métricas de eficacia del subproceso, etc. Pero esto ya será mucho más dependiente de cada empresa en particular.

El reclutamiento se inicia bien reactivamente por vacantes creadas por crecimiento del negocio o salidas de profesionales que dejan posiciones que hay que reemplazar, o bien en respuesta a requerimientos del negocio que van traduciéndose en necesidades de puestos (*job requests*) que hemos de contemplar en los ejercicios de planificación de plantillas (*workforce planning*). A partir de ahí se van desarrollando las etapas de un proceso de reclutamiento y selección.

Vamos a ir explorando cada apartado común de este proceso en los siguientes apartados de este documento. No obstante, con ánimo de tener una visión *conceptual* del proceso de reclutamiento y selección, que pueda servir de guía para ir asociando métodos, tiempos y métricas, podríamos pensar en estas siete fases:

1. *Analizar las necesidades.* Entender qué buscamos a través del proceso, y crear una base de criterio para ir comparando con ella la información que obtengamos de los solicitantes y candidatos a lo largo del proceso.
2. *Generar solicitudes.* El objetivo es nutrirnos (*sourcing*) de personas interesadas en trabajar en nuestra compañía. Esta fase incluiría lo que típicamente denominamos como reclutamiento, incluyendo aquí las campañas de *employer branding*, la utilización de fuentes de reclutamiento tales como presencia en universidades, anuncio de vacantes en la *website* de la compañía, en portales de empleo o en prensa, programas de referencia de candidatos por parte de empleados o ex empleados, ferias de empleo, etc. Hay un aspecto muy importante aquí que puede ayudar a la eficiencia en la segunda fase. No se trata de atraer a todas las personas posibles, sino preferiblemente a aquellas que pensamos que van a progresar en el proceso. Eso implica que debemos cuidar la necesidad de obtener las suficientes solicitudes de la calidad esperada.

3. *Filtrar candidatos.* Aquí lo que se pretende es separar los que cumplen los requisitos mínimos y los que no. Separar el grano de la paja. Algunos lo llaman “screen-out”, porque sería algo así como desprendernos de los que, aunque hayan mostrado interés en trabajar con nosotros, lo cierto es que no se ajustan a lo que buscamos, por tanto el punto de atención está en descartar solicitantes (*applicants*). Diferenciamos entre solicitantes y candidatos, siendo éstos los que cumplen los requisitos mínimos entre aquéllos. Para esto se pueden utilizar métodos tales como la criba de CV's, las entrevistas telefónicas de verificación de requisitos mínimos, los cuestionarios auto-administrados electrónicos, etc.
4. *Evaluar candidatos.* En esta fase la atención se traslada a los candidatos (cumplen los requisitos) que queremos que sigan en el proceso. Por eso a veces se llama “screen-in”. La tarea es evaluar la calidad relativa de los candidatos mediante diferentes instrumentos de evaluación y compararla con el perfil de requerimientos (experiencia, competencias, cualidades personales, etc.). Las actividades típicas aquí serán la administración de pruebas técnicas, psicotécnicas o de personalidad, simulaciones, casos, dinámicas de grupo y entrevistas de selección. Opcionalmente una combinación de todas ellas a través de los *assessment centres*. El objetivo es reducir la lista de candidatos a una lista manejable de finalistas (*short-listing*). Se supone que los finalistas cumplen sobradamente los requisitos mínimos y cualquiera podría hacer bien el trabajo.
5. *Decidir entre finalistas.* Es una fase de toma de decisión. Se trata de elegir, utilizando toda la información reunida en el proceso, a la persona o personas que deseamos contratar
6. *Contratar.* Aquí se incluye la preparación y presentación de una oferta de empleo, conseguir su aceptación y gestionar el proceso hasta el día de incorporación.
7. *Acoger e integrar.* Con objeto de asegurar el cierre del proceso, hay que preparar muy bien cómo se va a acoger al nuevo empleado, cómo se le va a presentar a sus compañeros, instruirle acerca de la empresa y sus procedimientos. A veces se elaboran programas formales con eventos para el primer día, primera semana, primer mes, primeros seis meses.

Con la introducción de metodología proveniente de los sistemas de calidad total, los responsables de selección o de recursos humanos pueden apoyarse en numerosas herramientas de descripción de procesos y aplicarlas a esta función.

Por ejemplo, para empezar se puede dibujar un **flujo** de un macroproceso de reclutamiento y selección que se despliega y se extiende haciendo referencias a subprocesos.

Se puede adicionalmente crear un documento, **procedimiento** o política, donde se describe con palabras el significado de cada elemento del flujo, así como las relaciones entre ellos.

Las **métricas** que van servir para juzgar la eficiencia y eficacia del proceso pueden registrarse aquí, con rangos de aceptabilidad de comportamiento de esas métricas. Ejemplos de estas métricas serían: tiempo de respuesta, coste medio por contratación, tiempo en cubrir una vacante, tasa de contrataciones (versus plan), calificación del contratado en la evaluación de desempeño del primer año, satisfacción de los managers con el servicio de ayuda ofrecido por RRHH, etc. Otras métricas más de eficiencia podrían ser número de ofertas aceptadas, candidatos entrevistados por oferta, solicitudes generadas por contratación, etc.

En ese documento, puede incluirse un apartado donde se describen los **roles** de las personas que intervienen en él: profesional de RRHH que asesora, manager que decide a través de su recomendación la contratación, director que verifica y aprueba formalmente la contratación.

Como anexos a este documento se puede adjuntar varios **formularios y herramientas** tales como: un perfil para describir los requisitos de contratación (*hiring requirements*), una guía de entrevista, informes de resultados de pruebas de selección, una matriz para tomar decisiones, un modelo de carta de rechazo, un modelo de oferta, etc.

2.2. Estrategias de marketing para aumentar la capacidad de atraer talento, “employer of choice”

Hay una guerra por el talento. Así bautizó esta tendencia McKinsey en un trabajo del año 2000 en el que demostraba que a pesar de los altos índices de desempleo en muchos países existía un sentir generalizado entre las empresas de escasez de talento, tal como es requerido entre las empresas que buscan profesionales cualificados, adaptables y entusiastas.

Antiguamente existía un enorme poder de negociación por parte de las empresas en los procesos de contratación. De hecho, los candidatos aceptaban someterse, con apenas “derecho” a cuestionar o preguntar, a todo tipo de pruebas, y dedicar su tiempo y energías sin que se les explicara la empresa, el puesto o los fines perseguidos con las pruebas. Podían esperar eternamente comunicaciones por parte de la empresa acerca del estatus o del resultado del proceso si no habían sido elegidos.

Hoy esto ha cambiado sustancialmente. Se ha trasladado notablemente el poder negociador al lado del candidato. Particularmente si éste se siente con valor en el mercado: es decir si su perfil es demandado por muchas empresas. No es necesario que este empleado haya adquirido una experiencia privilegiada en un entorno multinacional de vanguardia. Puede no tener experiencia alguna. Basta que haya estudiado o esté estudiando en un centro prestigioso para que las empresas acudan en su busca con todo tipo de maniobras de persuasión.

Las empresas con buenas prácticas en el área de reclutamiento y selección hoy en día cuidan, miman más bien, a los candidatos. Les tienen informados del status en el proceso en todo momento. Les envían postales de agradecimiento. Les hacen regalos promocionales de la empresa. Les invitan a fiestas y eventos organizados por la empresa. Les organizan competiciones y aventuras deportivas. Les ofrecen becas mientras estudian. Les cuentan para qué utilizan cada prueba de evaluación. Les informan de los resultados obtenidos en ellas. Les siguen llamando a los pocos meses, aún después de haber rechazado la oferta de la empresa, por si cambia de opinión.

Ciertamente, las empresas más avanzadas están desplazando gran parte de la energía que antes dedicaban a las tareas de procesamiento de la información del candidato, más automatizadas ahora, a presentar sus argumentos de venta como empleador. Quieren convertirse en favoritos de las generaciones actuales de buscadores cualificados de empleo (*employer of choice*).

Para ello, las empresas participan en ferias de empleo, organizan presentaciones en las universidades, invitan a grupos de estudiantes a visitas a la empresa, crean páginas muy atractivas en sus *websites*, folletos corporativos. No desprecian claro estas ocasiones para contar su “historia”: las grandes oportunidades de crecimiento, los valores corporativos, el ambiente agradable y divertido... muchas veces llevando a ejecutivos que se incorporaron a la empresa hace años para contar su trayectoria en ella, dando un aire más realista, y para relatar lo orgullosos que se sienten de “vestir la camiseta o los colores” de la empresa.

Las empresas también procuran cuidar muy bien a los agentes intermedios de selección. Muchas veces los candidatos se muestran prudentemente escépticos con los mensajes que reciben directamente de las empresas, pero escuchan atentamente las opiniones y consejos dados por especialistas pertenecientes a agencias de selección, búsqueda ejecutiva (*headhunters*) o portales de empleo en internet (*job boards*).

¿Cómo mejorar los mensajes de empleador para hacerse más atractivo? Las empresas siguen diversos caminos. Una bastante visible hoy en día es el anuncio, ya sea en prensa o en portales de empleo en internet. Suelen estar plagados de imágenes, slogans, espacios y colores. Cuentan sólo las ventajas para

“ti” de trabajar aquí, comparado con el aburrido y serio anuncio de empleo tradicional donde se dice poco más allá de “se busca, se ofrece, somos...”

2.3. Definición de los requisitos de selección: valores, perfiles puesto-persona, criterios generales

Lo primero es analizar las necesidades presentes y futuras de la empresa. Se trata de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la Organización según la planificación de recursos establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización.

Para llevar a cabo un análisis de las necesidades de selección habrá que plantearse las siguientes cuestiones previas:

1. *¿Cuáles son las causas que generan la necesidad de llevar a cabo un proceso de selección?* Los orígenes del proceso pueden ser los siguientes: creación de un nuevo puesto de trabajo, salida de un trabajador, imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedad, motivos estructurales y de planificación.
2. *¿Cómo se va a realizar?* Habrá que determinar, en primer lugar, si la cobertura del puesto se va a realizar mediante una selección interna -se aprovecha el potencial humano y la motivación del personal y está relacionada con la planificación de carreras profesionales- o, por el contrario, mediante selección externa -búsqueda de personas ajenas a la Organización a las que hay que evaluar y empezar a integrar. En el primer caso, el proceso se reduciría, de forma general para la mayoría de las empresas, a: una búsqueda de candidatos internos, la realización de algún tipo de pruebas o entrevistas por los técnicos de selección y una entrevista final del futuro responsable del candidato. Veamos un análisis de ventajas y desventajas de las elección interna y externa.

	Eficiencia económica		Eficiencia social/humana	
	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento externo de personal mediante nuevos ingresos	Flexibilidad de rendimiento por nuevos impulsos	Dificultades de integración Menor base de información del candidato Costes más altos	Possible modificación positiva de las relaciones socio emocionales	Desmotivación del personal cualificado por no tener en consideración objetivos del desarrollo individual Problema de integración
	Incremento del rendimiento por motivación Mayores posibilidades de elección	Possible periodo de formación operativa		
Reclutamiento interno por una redistribución de las tareas	Riesgo reducido por el conocimiento de capacidades y rendimientos Costes más reducidos	Limitadas posibilidades de elección	Motivación del personal por las posibilidades de desarrollo (planificación de carreras) Tomar en consideración las aspiraciones de determinados grupos, gente de edad,...	Possible modificación negativa de las relaciones socio emocionales

3. ¿Se va a externalizar el proceso o se va a llevar a cabo por la empresa? Dependiendo de la política de selección que se quiera aplicar para los distintos colectivos de la organización (operarios, técnicos, comerciales, directivos) cada vez son más las empresas que externalizan todo o parte del proceso con el objeto de hacerlo más eficiente. En todo caso, resulta necesario cuantificar, dentro de lo posible, el impacto económico del proceso de selección, analizando los gastos que implica. Para conocer este impacto económico habrá que tener en cuenta los siguientes costes:

- **Costes materiales:** gastos publicitarios, gastos de teléfono, alquiler de locales, pruebas profesionales y psicotécnicas, gastos de papelería.
- **Costes de personal:** costes salariales de los recursos humanos implicados en el proceso, desplazamientos y dietas.
- **Costes de contratación:** fijación de una banda económica dentro de la cual se pueda llevar a cabo la negociación con el candidato.

- *Costes de integración*, es decir costes relacionados con el periodo desde que se contrata al candidato hasta que alcanza la adecuación con el puesto -costes de formación, costes de adaptación, costes de evaluación y seguimiento.

Una vez decididas las cuestiones anteriores, es el momento de hacer una definición de los requisitos de selección. Estos pueden incluir valores (p.ej. honestidad), perfiles persona-puesto (p.ej. perfil de competencias de un analista de sistemas) y criterios generales (p.ej. titulación universitaria).

¿Qué factores contribuyen a definir las características que deben poseer los candidatos? Entre otros, cabría señalar:

El tamaño de la organización

- Empresa grande
- Empresa mediana
- Empresa pequeña

El entorno

- Internacional
- Nacional
- Local

El tipo de negocio/actividad a desempeñar

- En expansión
- Maduro

La proyección del negocio

- Personas orientadas al crecimiento permanente: mayor polivalencia
- Personas que cubran una serie de necesidades concretas: mayor especialización

La formación requerida

- Titulaciones de postgrado
- Titulaciones superiores
- Titulaciones medias
- Titulaciones de formación profesional

Quizá la herramienta más utilizada como base para arrancar un proceso de selección o de cobertura de una vacante es el formulario de "petición de contratación" (*job/hiring requisition*) que a su vez puede incluir el análisis y descripción del puesto a cubrir. Es un documento que contiene información relevante del puesto, por ejemplo si es de nueva creación o un reemplazo y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo.

Asimismo, hay determinada información como el tipo de contrato (fijo, eventual,...), la formación requerida, la experiencia previa, e incluso recomendaciones acerca de fuentes de reclutamiento, que puede resultar de gran ayuda al seleccionador a la hora de buscar posibles candidatos. Es necesario conocer en profundidad el contenido del trabajo, lo que implica un desglose de funciones y competencias. En relación con las funciones, se trata de plasmar las acciones que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo y los resultados que debe alcanzar. Algunos aspectos significativos a tener en cuenta en este trabajo serán:

- Título del puesto
- Responsabilidades del puesto
- El entorno de trabajo en términos de cultura organizativa, normativa, políticas de empresa, clientes, proveedores

- Relevancia, frecuencia y alcance de las decisiones a tomar en dicho puesto.
- *Perfil competencial.* Es necesario conocer los comportamientos, capacidades y habilidades que requiere el puesto de trabajo para compararlas con las del candidato y, de esta forma, conocer el grado de adecuación. Todas estas competencias se encuentran idealmente niveladas de forma que, no sólo se deberá determinar qué competencias son requeridas por el puesto, sino también el nivel requerido de las mismas para su mejor desempeño.

Algunas empresas utilizan una versión avanzada de la típica descripción del puesto, denominándola “**perfil del puesto**”. Se trata de una sola hoja. En el anverso figuraría un encabezamiento con el título y la misión del puesto. A continuación ocupando toda la página una tabla con las siguientes columnas, de izquierda a derecha: KPI's (*Key Performance Indicators*, o métricas de rendimiento), procesos, tareas o responsabilidades (el núcleo tradicional de la descripción del puesto) y en la última columna, competencias. En el reverso, figurarían aspectos tales como: requisitos mínimos de contratación, relaciones del puesto, diferenciadores de carrera -describiendo la posible evolución de la persona a través de la misma familia de puestos, según adquiera más responsabilidades.

2.4. Estrategias y métodos de reclutamiento para generar solicitudes

Una vez que sabemos lo que buscamos -la referencia contra la que haremos de ir comparando la información que obtengamos de solicitantes y de candidatos- es el momento de comenzar la segunda fase del proceso, que conceptualmente haremos denominado como “generar solicitudes” (*applications* o *applicants*). Aquí como hemos dicho antes, afilaremos nuestras herramientas de persuasión para conseguir el mayor número posible de personas interesadas en trabajar en nuestra compañía. Buscando –y aquí está el arte del reclutamiento- que se dirijan a nosotros para mostrar su interés, es decir que se sientan llamados o identificados con nuestro ofrecimiento, especialmente aquellos que van a cumplir con los requisitos buscados.

Cada vez son más las empresas que subcontratan los servicios de proveedores para realizar el primer filtro de candidatos, especialmente para los procesos de selección externa. Las consultoras especializadas en este tipo de selección recogen los criterios establecidos por empresa en la descripción de necesidades del puesto (funciones, competencias,...) y recurren a sus fuentes de información para identificar candidatos y presentar a sus clientes los que más se acerquen al perfil demandado.

Veamos una lista de posibles fuentes y canales de reclutamiento:

- Anuncios en portales de empleo en Internet
- Búsquedas en bases de datos de CV's en Internet
- Base de datos de la página Web de la compañía
- Anuncios en prensa escrita
- Programas para incentivar la recomendación de candidatos por parte de los empleados (*employee referral*)
- Ferias de empleo
- Reclutamiento en universidades
- Publicidad en radio o televisión
- Agencias externas de selección
- *Head-hunters*
- Programas de becarios

Una estructura típica de una presentación de compañía contiene los siguientes elementos:

- Marco general de la compañía
- Actividades que desarrolla y sector en el que opera
- Facturación anual
- Definición del perfil personal y profesional que se está requiriendo
- Estilo de trabajo
- Cultura y entorno laboral
- Plan de formación
- Posibilidades de promoción y desarrollo de carrera
- Empleabilidad y capitalización de la experiencia adquirida
- Escala retributiva en función del puesto

En la siguiente tabla, figura un análisis de ventajas e inconvenientes de algunos de los canales de reclutamiento

TIPO DE FUENTE	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Bases de datos propias	<ul style="list-style-type: none"> - Buena imagen y política de la empresa - Reducción en tiempo de respuesta y costes - Instrumento útil como medio de registro de información de procesos de selección - Permite añadir datos relativos al proceso (entrevistas, resultados de test,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicación de tiempo, trabajo y presupuesto - Requiere un esfuerzo por adelantado - Mantenimiento y actualización de datos - Necesidad de personal especializado
Búsqueda directa	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda más directa al conocer el perfil del candidato (contactos personales) - Posibilidad de contratar candidatos jóvenes pero con gran potencial (becarios) - Descentralización de una parte del proceso (ETT) - Ampliación del campo de acción (internet) - Alto porcentaje de probabilidades de éxito en la adecuación (empresas de la competencia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetividad en la selección (contactos) - Necesidad de conocer previamente el tipo de empresa y el servicio que prestan para evitar malentendidos (bolsas de empleo) - NECESIDAD DE UN CONTRATO Y GARANTÍA (ETT) - DUDABLE ÉTICA (EMPRESAS DE LA COMPETENCIA)
Anuncio en prensa o en internet	<ul style="list-style-type: none"> - Gran difusión y mayor respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere el conocimiento del medio en el que se inserta el anuncio - Mayor coste - Conocimiento del diseño del anuncio - Posibilidad de sobreponer la capacidad de respuesta al tener que contestar todas las candidaturas
Agencias externas de selección y head-hunters	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento especializado y contactos directos con el mercado laboral. - Mayor experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Supone un mayor coste. - Riesgo de tener un alto grado de dependencia de la empresa de selección.

Un aspecto desatendido por las empresas en esta fase es la de ser sistemático a la hora de contestar al solicitante, con objeto de ofrecer una imagen amigable al futuro candidato. Bastaría con un mensaje del tipo

"Agradecemos el CV que nos ha enviado y su interés por trabajar en nuestra compañía. En breve nos podremos en contacto con usted si su cualificación encaja con nuestras necesidades. Si en el plazo de un mes no ha recibido

noticias nuestras, significa que no hemos sido capaces de encontrar el encaje adecuado, pero guardaremos sus datos, si no nos dice nada en contra, por si surge una oportunidad en el futuro".

No cabe duda de que la reputación de una organización está también ligada a la manera de tratar a los ex candidatos.

A muchas empresas, realizar esta tarea con buena intención les ha atascado sus recursos administrativos –e incluso profesionales- al pretender contestar de manera más o menos personalizada y mecánica a miles de solicitantes. Por ello, el secreto está en la automatización: si conseguimos que las solicitudes nos lleguen de modo electrónico, será fácil asociarlo con mensajes automáticos genéricos devueltos por e.mail, como el que hemos referido antes. Estos mensajes pueden incluso comenzar con un saludo que contenga el nombre del remitente, con lo que da un aire de que alguien se ha tomado la molestia de escribirle. En el caso de contratar los servicios de un portal de empleo por internet (tipo monster.com) son ellos los que se encargan de parametrizar estas respuestas automáticas y enviarlas desde sus servidores.

A propósito de los portales de internet, las empresas están avanzando mucho en sus esfuerzos reclutadores accediendo a extensísimas bases de datos de buscadores de empleo que dejan colgados sus CV's esperando que surja una oportunidad mejor que la actual, o están buscando activamente un empleo o su primer empleo. Las prestaciones que ofrecen estos intermediarios son muy interesantes para ambas partes, el candidato y el empleador. Por ejemplo, la posibilidad de definir "agentes de búsqueda" (*search agents*), que permiten casar intereses de personas con ofertas de empresas e informar por e.mail de estos "cruces" a cualquiera de ambos con una frecuencia definida a conveniencia, y con la posibilidad de determinar grados de privacidad de los datos a comunicar.

Un aspecto a destacar respecto a las iniciativas de reclutamiento de las empresas es la conveniencia de aprender de los colegas de marketing y publicidad, o bien apoyarse en ellos, a la hora de construir los argumentos de venta de compañía. Acontece que desde Recursos Humanos tendemos a abusar del "enfoque producto" (nosotros somos, ofrecemos...) en lugar de servirnos del "enfoque cliente" (qué ganas incorporándote a esta empresa...). Relatamos aquí una historia para ilustrar este punto:

En una empresa consultora conocida dentro del grupo de las *big four* se experimentó este enfoque en una presentación de compañía. En lugar de recorrer una serie de slides aburridas con datos y mapas, se decidió no encender el proyector y se arrancó la reunión pidiendo a los asistentes que relataran palabras que asociaran con su empleo ideal. Después del primer sobresalto, comenzaron a decir timidamente algunas palabras. Querían quedar bien. Se anotaron. Algunas de las palabras citadas fueron: aprender, diversión, flexibilidad, libertad, conocimiento, dinero, crecimiento... A continuación, los organizadores de la reunión, representantes de la empresa (un reclutador y un gerente de línea) tratando de dar contenido a esas palabras, contaron sus historias con situaciones y ejemplos reales de la empresa, buscando siempre interactuar con los asistentes. Es decir, se habló no de lo que quería comunicar la empresa, sino de lo que querían saber los potenciales candidatos. Terminaron felicitando a la empresa por ese enfoque innovador, que no encontraron en ninguna de las otras 15 sesiones que ese mismo grupo celebró con otras empresas esa semana.

2.5. Métodos de preselección para obtener candidatos

¿Qué hacemos con el *pool* de solicitantes que hemos obtenido? Lo más seguro es que varios, si no muchos, de ellos no cumplan los requisitos mínimos de contratación, por lo que tenemos que diseñar actividades que nos permitan filtrar aquellos que no valen de la manera más eficiente, menos costosa, dedicando el menor tiempo posible.

El objetivo por tanto de la preselección o filtrado de solicitudes es rechazar (*screen* o *select out*) aquellos que no cualifican para el puesto. Una de estas actividades es obviamente el filtrado de CV's, aunque también pueden utilizarse para este fin formularios de solicitud de puestos, breves entrevistas telefónicas o en persona. Otro método tradicional de selección para *juniors*, o para personas sin cualificación o sin experiencia laboral -particularmente cuando se espera una gran cantidad de solicitantes p.ej. 2.000 o

4.000- es aplicar tests psicotécnicos definiendo umbrales de aprobación en función del número manejable de candidatos en los siguientes pasos del proceso.

Al hacer la revisión de CV's, se deberá llevar a cabo un análisis de todos los CV's recibidos teniendo en cuenta los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso. Se analizarán los historiales buscando la mayor adecuación con los requerimientos:

- *Definir cuáles son los elementos discriminatorios o requisitos para llevar a cabo una criba de CV's.* Los requisitos serán aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección. Estos requisitos tienen que ser identificables a través del CV. En todo caso, y con carácter general, es importante prestar especial atención a los gaps cronológicos, los cambios de empresa y los motivos de cambio.
- *Determinar qué requisitos se podrían suplir aportando otros valores o conocimientos.* En un principio, los CV's preseleccionados deben cumplir todos los requisitos ya que son indispensables para el desarrollo del puesto. Sin embargo hay requisitos que se pueden suplir aportando otros valores o conocimientos por lo que habrán de ser tenidos en cuenta.
- *Se deberán anotar las dudas sobre aquellos datos que no queden suficientemente claros* con el fin de pedir una aclaración cuando se contacte con el candidato.
- *Tener en cuenta las cartas de presentación* ya que pueden aportar mayor información y orientar a la hora de realizar indagaciones o contrastar datos.
- *No olvidar nunca el criterio de adecuación persona-puesto:* no sólo se descartarán los CV's que no cumplen todos los requisitos sino también aquéllos que sobrepasan el perfil del puesto de trabajo, salvo que se disponga de otras vacantes hacia las que se podría reconducir estas solicitudes.

Las entrevistas de preselección no suelen durar más de cinco minutos. Sirven para verificar datos: orientación al puesto deseado, algún aspecto que puede no estar claro en el CV, nivel de un segundo idioma requerido, entender alguna laguna del CV, comprobar posible desajuste de expectativas salariales en personas con experiencia, etc.

En resumen, basados en lo que nos hemos enterado del solicitante en este momento, la cuestión es si estamos suficientemente interesados en reunir información más detallada acerca de este solicitante utilizando los restantes elementos del proceso de selección.

2.6. Métodos de selección, evaluación y toma de decisiones para decidir finalistas

Esta fase es el núcleo del proceso de selección, aunque el fin último sea ser capaz de atraer y contratar a los mejores candidatos para el rol requerido. A través de los métodos de selección puede evaluarse la calidad de los candidatos permitiendo discriminar cuáles tendrán más posibilidades de ser elegidos como finalistas y posteriormente empleados.

Ahora sí, se trata de obtener de los candidatos información específica y detallada acerca de las áreas que se han considerado importantes para el puesto.

Utilizaremos en esta fase principalmente las pruebas de selección tales como tests técnicos, psicométricos, de personalidad, dinámicas de grupo, simulaciones y casos. Además, se realizarán en esta fase las entrevistas estructuradas y, por último, las reuniones de entrevistadores para tomar decisiones.

Podríamos clasificar las **pruebas de selección** de la siguiente manera:

- *Pruebas psicotécnicas.* Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observa principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. En muchos de estos tests

existen umbrales de aceptabilidad definidos con determinados mínimos de puntuaciones, o de contestaciones correctas. Hay numerosos tests, pero se suele acudir a tests diseñados ad-hoc, dado que los tests públicos –los que se pueden comprar- están demasiado extendidos, permitiendo a la gente entrenarse y distorsionar voluntariamente los resultados. Algunos consejos de carácter general:

- determinar exactamente qué es lo que se quiere medir en los candidatos: establecer un criterio de medición.
 - no son recomendables para todos los procesos de selección.
 - añadir un análisis de la validez y fiabilidad de los tests.
 - necesidad de que las pruebas sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección,... para que su utilización sea económica y eficaz.
- *Pruebas de personalidad.* Suelen tener un carácter proyectivo. Esto quiere decir que el sujeto no sabe bien a qué está respondiendo, para evitar el llamado efecto de “deseabilidad social”, o intentar quedar mejor de lo que uno percibe que es. Se diferencian de las psicotécnicas en varios aspectos tales como que no suelen tener límite de tiempo para contestar y en que no suele haber respuestas correctas e incorrectas. No obstante, en algunas ocasiones existen “perfiles” de personalidad, es decir combinaciones de niveles de rasgos o tendencias de personalidad que se consideran adecuados para determinados puestos. En esos casos, se compara el perfil dado por el candidato con el perfil de personalidad esperado para el puesto y se valora su ajuste. Entre estos tests se podrían citar: el PAPI-Kostick, el Profile Index, el 16PF y el MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).
 - *Pruebas profesionales.* Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión:
 - Pruebas orales: cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.
 - *Pruebas escritas:* cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de antemano por el seleccionador. Pueden tomar forma de casos de lógica, normalmente numéricos, que miden el razonamiento lógico y la habilidad de desarrollar una argumentación desde cero. Por ejemplo, “cuántas gasolineras hay en este país”. Otra forma son los casos de negocio (tipo casos de MBA de escuela de negocios) donde se plantean problemáticas de negocio, reales o inventadas, que requieren una solución: “cómo debería la compañía X entrar en el mercado”
 - *Simulaciones prácticas:* demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentando al candidato a una similar a la situación real en el puesto de trabajo (ej. llamada de un cliente quejándose)
 - *Dinámicas de Grupo.* Son pruebas de grupo que se desarrollan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un papel con unos objetivos. Se suele exponer un caso para la resolución en grupo. Normalmente se presentan temas fuera del ámbito laboral. Por ejemplo: supervivencia en la jungla tras un accidente aéreo. En ellas se evalúa principalmente la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de escucha y comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados.
 - *Assessment center.* Es una combinación de diversas pruebas mencionadas anteriormente, aparte de entrevistas individuales y en panel, donde suele haber varios observadores y evaluadores. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo.

Necesitan una infraestructura y una preparación de los evaluadores así como una cultura empresarial avanzada. Entre los ejercicios utilizados dentro de un AC podemos destacar:

- *Resolución de casos prácticos (in-basket)*: presentación de un supuesto relacionado con el área de trabajo y con el puesto para que los candidatos ejercent sus conocimientos
- *Dramatizaciones: role playing*, juegos de empresa, ejercicios de discusión grupal, simuladores virtuales. En la mayoría de las pruebas se mide: el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados.
- *Grafología*: estudio de la personalidad de los individuos a través de la escritura. No suele utilizarse como único elemento dentro del proceso de selección, sino como algo complementario. Está extendida más en empresas de origen centroeuropeo (Francia y Alemania, por ejemplo).
- *Toma de referencias*. Más que una prueba habría que notar que es una fuente más de información acerca del candidato. Se trata de preguntar a personas con las que ha trabajado la persona anteriormente –donde no se incurra en problemas de confidencialidad- acerca de las fortalezas y áreas de mejora. Su validez de este método está relacionada con la calidad de las preguntas, pues si son demasiado ingenuas las respuestas no pasarán de ser “políticas”.

Hay que tener en cuenta que un test puede diagnosticar, y no siempre, la carencia, de unas cualidades determinadas para el desarrollo de la actividad. Por el contrario, la plena posesión de cualidades sobre el papel no es garantía de éxito, pues éste viene condicionado por otra serie de factores tales como: personalidad, motivaciones, intereses, condiciones ambientales de trabajo, problemas familiares, dependencia jerárquica etc., pero también pueden permanecer desconocidos haciendo acto de presencia después, cuando el candidato ya ha sido admitido.

En resumidas cuentas, este tipo de pruebas, sin ser determinantes, siempre ayudan y aportan su contribución a la hora de hacer una prospección más exhaustiva de los candidatos.

Por fin, hemos de hablar de las **entrevistas estructuradas de selección** como método de obtención de información que ha de servirnos para evaluar las capacidades de los candidatos en relación al puesto o a la empresa. Hay directivos que afirman que no serían capaces de contratar a una persona sin verle antes cara a cara. Es una señal de la importancia que se concede a este instrumento de evaluación. Muchos hemos tenido la experiencia de haber escogido excelentes candidatos “en el papel”, que se han mostrado apagados, sosos, pesimistas o reivindicativos en una entrevista cara a cara, lo que nos ha hecho rechazarlos tajantemente, lamentando el tiempo perdido en ella.

Dentro de las características generales de una entrevista de selección, se pueden destacar las siguientes particularidades:

- *Existe un juego de intereses*: se enfrentan, por una parte, el interés del candidato por conseguir el

puesto y, por otra, el del entrevistador por seleccionar al candidato que se adecúe de mejor manera a los requisitos del puesto de trabajo. Por ello la entrevista sigue unas normas y reglas que se habrán de cumplir, es una confrontación de intereses en igualdad de condiciones y debe huir de la improvisación.

- *Requiere una serie de habilidades* y destrezas por parte del entrevistador: la entrevista se debe realizar por personas preparadas y formadas para ello y deben poseer una serie de habilidades y destrezas metodológicas.
- *Se ubica dentro de un sistema definido de trabajo*: toda entrevista requiere unas premisas metodológicas y de planificación.

Sin embargo, hay que resaltar que la entrevista puede tomar muy diferentes formas. Y está más generalizado de lo que pensamos el hecho de que se hacen entrevistas muy pobres, en el sentido de no obtener información valiosa para tomar decisiones de contratación, e incluso en el sentido de dejar en los candidatos impresiones muy poco favorables de la profesionalidad de los representantes de la empresa empleadora.

Vamos pues a distinguir las entrevistas tradicionales –aquellas realizadas con buena intención pero sin método- y las entrevistas estructuradas, aquellas que siguen un método que puede denominarse entrevista “situacional”, “conductual” , “de “incidentes críticos”, “focalizada” o “por competencias” (*behavioral interview, behavioral event interview (BEI), o targeted selection interview o competency-based interview*). No nos perdamos en los términos, estamos hablando del mismo concepto.

Señalamos la importancia de distinguir entre estos dos tipos de entrevistas porque la validez predictiva de ambos métodos, llamándose igual “entrevista de selección”, puede variar muy significativamente. Por ejemplo, de 0,05 a 0,61, como puede verse en la siguiente tabla:

Método de valoración	Validez predictiva (1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assessment Centers ▪ B.E.I. /Entrevista conductual ▪ Pruebas de trabajo ▪ Tests de aptitudes ▪ Tests de personalidad ▪ Datos biográficos ▪ Referencias ▪ Entrevistas tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0.65" ▪ 0.48 - 0.61 ▪ 0.54 ▪ 0.53 ▪ 0.39 ▪ 0.38 ▪ 0.23 ▪ 0.05 - 0.19

(1) Boyle (1988) Smith (1988)

La entrevista que no sigue un método del tipo “entrevista conductual” contiene muchos sesgos, como analizaremos más adelante, entre los cuales se encuentran los prejuicios formados en el entrevistador precisamente a través de su experiencia, lo que nos llevaría a la sorprendente conclusión de que el entrevistador con más experiencia viendo candidatos –sin método- irá progresivamente volviéndose cada vez peor juez de la valía de los candidatos.

La entrevista por competencias parte del principio de que **el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada**, es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares o parecidas condiciones, podrá volverlo a repetir.

La entrevista por competencias permite combinar características de la entrevista tradicional incorporando la necesidad de utilizar herramientas más válidas, fiables y útiles, que permitan hacer mejores predicciones sobre la eficacia, eficiencia y seguridad del profesional en su futuro puesto de trabajo. Asimismo, la entrevista por competencias facilita la puesta en práctica del enfoque de competencias en la gestión integrada de RRHH, al permitir adoptar las metodologías y técnicas empleadas en él.

La fase de entrevistas de un proceso de selección suele contener al menos dos entrevistadores: algún miembro del departamento de Recursos Humanos y el jefe que contrata. Estos entrevistadores no tienen por qué explorar necesariamente todas las dimensiones o competencias críticas para el puesto. Algunas pueden dividirse entre entrevistadores, de modo que cada entrevistador es responsable de obtener

información sobre determinadas competencias, buscando que entre todos los entrevistadores implicados sí se cubran totalmente las competencias sobre las que se desea reunir información.

Más adelante, en el capítulo 3, revisaremos detenidamente este método de entrevista conductual, o por competencias, con sus habilidades (p.ej. escucha activa), técnicas (p.ej. técnica STAR) y herramientas asociadas (p.ej. guías de entrevista). Por ahora, con el ánimo de terminar nuestro recorrido por el proceso de reclutamiento y selección pasaremos a la siguiente actividad de selección dentro de esta fase: la necesidad de **consolidar la información obtenida en diferentes entrevistas, de un modo sistemático, para que sirva para tomar decisiones**, o al menos recomendaciones de contratación sobre los candidatos finalistas. El paso 5, que hemos bautizado como “decidir entre finalistas”.

No siempre las empresas se toman el tiempo para poner en común la información obtenida, y si lo hacen es de una manera poco organizada, impulsiva, saltando muchas veces a conclusiones, despreciando la racionalidad del resto del proceso.

Por eso, los expertos proponen reuniones de entrevistadores estructuradas con matrices de criterios de evaluación en las que van calificando o puntuando a los candidatos finalistas para decidir a quién o quiénes extenderán finalmente una oferta. En ocasiones estos criterios (experiencia, competencias, idiomas...) pueden ponderarse de modo que se obtengan conclusiones numéricas que ayudan a clarificar los juicios acerca de los candidatos teniendo presente la relevancia de cada dimensión del puesto. Estas sesiones de decisión colegiada son, adicionalmente, un lugar apropiado para señalar áreas de atención de los futuros nuevos empleados, que puedan requerir seguimiento en el puesto, acciones formativas concretas, o vigilancia especial antes de cumplirse el probable “periodo de prueba” estipulado formalmente en el contrato laboral.

2.7. La oferta y contratación

Muchos profesionales con insuficiente experiencia subestiman la criticidad de esta fase, donde se pierden tantos candidatos valiosos que han superado todas las fases anteriores del proceso.

Antes de extender una oferta de empleo a un candidato, es necesario –puede hacerse dentro o fuera de la entrevista formal de selección- explorar con el candidato finalista varios puntos prácticos tales como fecha esperada de incorporación, expectativas salariales (+ nivel salarial actual), cláusulas potenciales del contrato (no competencia, confidencialidad, periodo de prueba, realización de la retribución variable, etc.). Algunas empresas muestran abiertamente un modelo de contrato a ser firmado, para que sea leído tranquilamente por el candidato para que no haya ninguna dificultad inesperada en el momento de incorporación.

Si la persona se encuentra trabajando en otra empresa, es habitual que requiera una oferta formal por escrito, a modo de pre-contrato, donde figure el puesto ofrecido, paquete económico y fecha de incorporación, como mínimo. Este documento da tranquilidad al candidato para presentar su carta de dimisión en su empresa actual, pues es vinculante para la empresa. Sin embargo, no suele tener mucho peso legal a la hora de vincular al trabajador (aunque hay debate entre los expertos y jurisprudencia a favor y en contra).

Por tanto, toda precaución por parte de la empresa es poca. Por ejemplo, si la empresa tiene sospechas de que el candidato sólo quiere recibir la oferta por escrito para estar en disposición de exigir una contraoferta en su actual empresa, hará mejor en retrasar lo más posible la entrega de la oferta escrita. No habría inconveniente por ejemplo en hacerla verbalmente, ya sea por teléfono o en una reunión cara, explicando todos los detalles con la profundidad necesaria.

En el proceso de negociación de los términos del contrato puede haber ciertas tensiones. Un caso es el plazo para incorporarse. Por ejemplo, es lógico que la empresa contratante desee asegurar la contratación y exija una incorporación lo más inmediata posible. El candidato se verá normalmente presionado también por parte de su empresa actual, para seguir en su puesto actual el mayor tiempo posible para poder hacer una transición más suave hacia la situación de su reemplazo. Aquí, es conveniente ser flexible en el trato pero riguroso con los compromisos. Cualquier empresa aceptará normalmente –según usos y costumbres de cada sitio- quince o treinta días para que se incorpore el candidato. Sobre todo, si el candidato reclama su honorabilidad y su deseo de dejar su empresa anterior de buenas maneras, como lo haría con la nueva si se diera el caso en el futuro.

El otro punto sensible de la negociación y la oferta es el aspecto salarial. Lo habitual es que la empresa - una vez que conoce la situación actual del candidato, sus expectativas y el rango salarial definido internamente como aceptable para el nivel de responsabilidades- podrá ofrecer determinado nivel salarial. Si es posible, mejorando un poco, entre 10- 40%, el salario actual, o mejor el paquete de compensación total, del candidato. Pero si no es posible, ofreciendo las explicaciones pertinentes acerca de la necesidad de seguir unos principios retributivos, que a la larga también le podrán beneficiar a él, p.ej. si demuestra determinado nivel de desempeño en su primer año, o si es promovido a un puesto de mayor responsabilidad, podrá ganar un X% más.

Naturalmente, si estamos contratando personas sin experiencia, la empresa suele contar con mayores márgenes de libertad para imponer sus condiciones de contratación.

Según los usos y costumbres de cada sitio el contrato laboral definitivo puede firmarse antes de incorporarse, o bien el primer día de trabajo en la empresa, con el resto de trámites asociados al alta en la empresa: chequeo médico, registro en instituciones públicas tales como seguridad social, agencia estatal de empleo, etc.

Lo que es importante es no dejar al azar la coordinación de los primeros días del empleado en la empresa, ya se incorpore el candidato sólo o en grupo. Cuántos han tenido la experiencia de incorporarse el primer día sin tener si quiera una mesa de trabajo...

2.8. La acogida e inducción

Todos conocemos la importancia que tienen las primeras impresiones. Sus efectos tienen larga duración. Por eso es importante ayudar a empezar con buen pie. El departamento de selección suele desempeñar aquí un papel insustituible de facilitador, sobre todo cuando esta labor no ha sido plenamente asumida por el supervisor de línea que contrata. Como mínimo, el responsable de selección tiene la responsabilidad de proponer a la línea un programa de acogida, calendario de actividades, plan de integración, o "check-list" de temas a tener en cuenta, dirigidas a lograr la mejor integración posible en la organización. Entre las actividades de un plan de acogida podrían destacarse:

- Facilitar al colaborador un calendario de su plan de acogida previsto, con las actividades, horas, fechas y personas implicadas
- Aclarar en una sesión individual o colectiva (junto con otros empleados recién contratados) los términos del acuerdo colectivo y procedimientos de la compañía como retribución exacta, vacaciones, horario,...
- Dar a conocer los usos y costumbres que en materia administrativa utiliza la Organización: cómo pedir reembolso de gastos, solicitar un viaje, solicitar materiales de trabajo.
- Presentar la empresa: cultura, personas relevantes para su trabajo. Para ello se podrán utilizar videos y folletos corporativos, revistas internas, manuales de Organización,...
- Presentar al trabajador a su responsable inmediato y a sus nuevos compañeros.
- Incluirle en un plan de formación reglado o, en su defecto, en un proceso de aprendizaje informal, mediante los cuales se le entrene o forme en determinadas tareas y funciones del puesto, métodos y sistemas de trabajo y determinado tipo de herramientas.
- Tener una sesión con su jefe para aclarar en profundidad las responsabilidades del puesto, cómo se va a medir su desempeño, objetivos para el primer año, y recursos disponibles en su área de trabajo para tener éxito en el puesto.

En las compañías más avanzadas existen planes de inducción, acogida o introducción de nuevos empleados, para individuos o colectivos, muy sofisticados. En ellos hay explicaciones acerca del papel del supervisor inmediato, de RRHH, de las sesiones de introducción, de los calendarios de introducción para el primer día, la primera semana, el primer mes, con sus hitos correspondientes. Existen manuales de introducción para el supervisor, con su reflejo en el manual del nuevo empleado. Se pone a disposición del empleado un "portal" específico para el nuevo empleado dentro de la intranet de la empresa, con

herramientas, guías de procedimientos, formularios, organigramas, preguntas y respuestas frecuentes, etc.

También hay compañías que definen roles de “acompañante” del nuevo empleado (a veces nombrándolo como *coach*, tutor o mentor). Esta persona es asignada entre los compañeros y sirve como contacto para cualquier tipo de consulta que pueda requerir el empleado en sus primeros días y semanas. Normalmente al cabo de uno a tres meses, esta figura desaparece.

2.9. El seguimiento del nuevo empleado

Parece obvio, pero se hace poco. El responsable de selección interno debería tener claro que su trabajo acaba asegurándose de la calidad de las decisiones de selección tomadas por la empresa con su ayuda. Para ello, es necesario hacer un seguimiento formal o informal de la evolución del nuevo empleado. Se puede hacer teniendo conversaciones informales con el empleado y con su jefe, o de modo más formal siguiendo un cuestionario estructurado, como paso previo a la evaluación del posible periodo de prueba.

Otra herramienta fundamental para asegurarse de la calidad de la selección es registrar la calificación obtenida en el proceso formal de evaluación de desempeño, al menos en los dos primeros años de empleo. Otra estrategia es registrar y seguir la evolución del tiempo de permanencia en la empresa de las personas contratadas.

En caso de que algún nuevo empleado se dé de baja, es muy conveniente realizar entrevistas de salida, donde se le preguntará acerca de su experiencia en la compañía: qué esperaba al principio de su contratación, qué piensa de ello ahora, razones para abandonar la empresa, etc. Se pueden buscar pautas y correlaciones, si existen, de alguno de estos aspectos. Por ejemplo, fuentes de reclutamiento con razones de salida o con tiempo de permanencia, que pueden apoyar posibles recomendaciones para la actuación de la dirección, o de determinadas iniciativas de Recursos Humanos.

3. Sistema de selección basado en competencias

Seleccionar empleados es cada vez más difícil en los últimos años ante la escasez de talento. El coste de contratar y formar a los nuevos empleados es muy alto. Por otro lado la legislación sobre igualdad de oportunidades está haciendo que las decisiones de contratación sean más arduas. No siempre se obtiene información fidedigna, o útil acerca de los candidatos después de dedicar mucho tiempo y dinero a pasar pruebas, contratar expertos externos y celebrar entrevistas.

Como respuesta a estas presiones, se han desarrollado nuevos sistemas de selección, tales como los sistemas basados en competencias, que permiten alcanzar decisiones de contratación más acertadas y justas gracias a la aplicación de unos sencillos principios, que expondremos y desarrollaremos un poco más adelante (3.2) como respuesta a nuestra disertación sobre “los errores más frecuentes en la selección de personas”.

3.1. Errores frecuentes en la selección de personas

Para entender mejor cómo la selección por competencias puede mejorar la calidad de las decisiones de selección vamos a repasar primero los problemas comunes a la mayoría de las situaciones de selección.

1. **Los directivos que seleccionan no buscan información del candidato sobre las áreas importantes requeridas para rendir con éxito en el puesto.** Los investigadores preguntan a menudo a los directivos que desean cubrir un puesto concreto que enumere las características que buscan. Normalmente se producen listas muy diversas y contradictorias para la misma posición en la misma compañía. Parte de las diferencias entre las listas elaboradas se pueden atribuir a la semántica. Sin embargo, incluso cuando se eliminan estas diferencias estableciendo definiciones comunes, las listas de dimensiones buscadas varían considerablemente en el contenido y en la importancia relativa dada a las dimensiones. Es preciso que exista una coherencia en las dimensiones o criterios sobre los que se evalúa a los candidatos individuales para un puesto dado en el proceso de selección. No se podrá conseguir esto nunca mientras distintos entrevistadores apunten a blancos distintos. Los directivos generalmente buscan información solamente sobre unas pocas dimensiones del puesto que consideran importantes. Las investigaciones indican que, sorprendentemente, cuanto más experimentado es el entrevistador menos datos busca sobre las dimensiones. Los directivos se vuelven perezosos y tienden a preguntar por hábito más que en respuesta a necesidades específicas. Intentan obtener información sobre unas pocas dimensiones que valoran como críticas o fáciles de evaluar. Esto les impide asegurarse la información suficiente que supone la diferencia entre seleccionar un empleado medio o brillante.
2. **Los directivos se solapan al cubrir algunas de las dimensiones.** No es infrecuente que varios directivos gasten demasiado tiempo entrevistando a un candidato y aún conozcan comparativamente poco sobre él, debido a que las entrevistas se solapan o duplican excesivamente. Muy a menudo cuando un candidato es entrevistado por cuatro directivos, aquél no es entrevistado realmente cuatro veces. Los cuatro directivos tienden a hacer las mismas preguntas y a basar sus juicios en el mismo fondo restringido de información. En un proceso de selección es beneficioso cierto solapamiento, puesto que permite comprobar la fiabilidad del proceso de entrevistas. No obstante, no se debería solapar a expensas de conseguir una cobertura completa.
3. **Los directivos malinterpretan información de los candidatos.** Muchos directivos “juegan” a psiquiatras aficionados a la hora de interpretar la información aportada por los candidatos. Algunas veces tienen razón; muchas veces se equivocan. Un directivo que dedica la mitad de la entrevista a hablar de la infancia temprana del entrevistado a fin de averiguar su nivel de motivación está jugando a ser psiquiatra. Lo mismo sucede con el jefe que pide al candidato tres palabras que le describan, o nombre tres puntos fuertes o débiles. Acerca este enfoque lleva muchos años de formación intensa. Muchos directivos no pueden dedicar este tiempo. El mejor predictor del rendimiento futuro es el rendimiento pasado. Sin embargo, muchos directivos no buscan información conductual en los candidatos. Hacen preguntas sobre lo que haría o debería hacer, no sobre lo que *hizo*. Como el centro de la entrevista es obtener información teórica, los directivos a menudo se equivocan en la interpretación. La interpretación errónea de los datos proviene generalmente de la proyección de las actitudes personales, motivos y sentimientos del entrevistador sobre el

candidato. La información se interpreta en función de los motivos del directivo, conduciendo a una lectura completamente errónea de la persona. Porque un candidato reciba buenas notas en la universidad no tiene por qué suponerse que tiene una alta motivación para el trabajo. Es posible que haya tenido asignaturas fáciles o que fuera excepcionalmente brillante sin estudiar mucho. El hecho de que recibiera un reconocimiento no significa necesariamente que le enorgullezca el logro. Probablemente hubiera pocos competidores, o puede haber intervenido la casualidad. Los directivos que no están muy motivados y orientados al logro tienden a valorar estas características en los demás y pueden interpretar los hechos obtenidos en la entrevista en base al significado que tiene para ellos más que el que tiene para el entrevistado.

4. **Los juicios de los directivos pueden estar afectados por sesgos y estereotipos.** Es posible que un directivo tenga prejuicios contra el pelo largo, los calcetines blancos, el masticar chicle; o a favor de los trajes grises, la gente altruista, o a favor de los que se parecen a él. De la misma manera, un directivo puede clasificar a las personas en estereotipos: "el típico ingeniero", o "el que abandona los estudios". Habrá quien piense que "todas las estrellas deportivas se convierten en buenos vendedores", ó "las mujeres, mejor que se queden en casa". Los directivos a menudo no se dan cuenta de estas tendencias prejuiciosas y su efecto sobre las decisiones de contratación.
5. **Los directivos dejan que una dimensión, favorable o desfavorable, influya sobre el juicio de las otras dimensiones.** Esto se conoce comúnmente como el "efecto halo". Un directivo se queda tan impresionado con un área de logros del candidato que su impresión afecta a su evaluación de otras áreas del mismo. Un logro destacado o una dimensión se convierte en un "halo" que oscurece otras dimensiones menos destacadas. El "halo" también puede afectar a los juicios en la dirección opuesta. Una debilidad o limitación de un candidato, que podría vencerse probablemente con formación, puede oscurecer sus fortalezas. La facilidad verbal es un buen ejemplo de una dimensión "halo" frecuente. La habilidad para hablar no va necesariamente pareja a la habilidad para dirigir, la habilidad para investigar, la capacidad para tomar decisiones u otros talentos. Dejarse impresionar excesivamente por un buen conversador, o considerar a la persona con talentos verbales modestos como poseedor de poca confianza o poco líder, es un error frecuente.
6. **Los directivos permiten que el candidato controle la entrevista.** Los directivos que se sientan y "dejan hablar al candidato" obtienen a menudo muchas palabras, pero poca información relativa al puesto potencial. La eficacia de una entrevista altamente "no-directiva" es muy baja. La oportunidad desempeña un papel importante. El candidato puede abordar o no un área relacionada con el éxito en el puesto. A menos que se disponga de tiempo ilimitado, la mayoría de los directivos no pueden permitirse el lujo de perder el control de una entrevista. Los directivos eficaces dirigen constantemente la entrevista hacia áreas relevantes al puesto.
7. **Los directivos saltan demasiado rápido a las decisiones sobre los candidatos.** No es infrecuente que los directivos se decidan por o en contra de un candidato en base a la primera información aportada en la entrevista, una revisión de la carta de solicitud, una primera impresión, o incluso un apretón de manos. Tal información inicial, ya sea positiva o negativa, puede provocar una decisión excesivamente rápida. Sea cual sea la base para la decisión, el efecto sobre la precisión de la entrevista de selección es la misma. La precisión disminuye porque la capacidad del entrevistador para obtener más hechos disminuye. Se ha demostrado rotundamente en varias investigaciones que una vez que se ha tomado la decisión, los seres humanos tienden a buscar información adicional que concuerde con esa decisión. La información que no concuerda será evitada o rechazada. Por tanto, el momento de la introducción de información negativa sobre una persona puede marcar la decisión de contratación. En muchos casos, se deja de reunir información durante la entrevista en el momento de la decisión. Si se toma una decisión negativa, el entrevistador se deshace físicamente de la persona si es posible. Si no, el entrevistador desconecta psicológicamente del candidato y empieza a pensar acerca de la siguiente persona que tiene que entrevistar, o en situaciones no relevantes a la entrevista. Para tomar una decisión acertada, es crucial demorar las decisiones hasta que se han recogido los hechos.
8. **Los directivos están más atentos a la información negativa debido que no son evaluados como directivos por los buenos empleados que han seleccionado, sino por las personas incompetentes que contrataron.** Aunque es natural intentar evitar que se cubra una posición con alguien que fracasará, esta tendencia puede conducir a un énfasis excesivo en identificar ejemplos negativos de dimensiones. Es posible que un directivo evite cubrir una posición con alguien que podría hacer un trabajo mediocre, pero cabe que pase por alto matices importantes que permitirían determinar con exactitud quién de varios candidatos cualificados sería el *mejor* para el puesto.

9. **Los directivos dependen demasiado de las entrevistas a la hora de tomar decisiones de selección.** Debido a una experiencia limitada con muchas de las múltiples fuentes de información que puede tener una decisión de selección, muchos directivos tienden a utilizar sólo la información global de la entrevista para tomar la decisión. La información obtenida mediante las referencias y los exámenes médicos se usa como trámite –generalmente una vez que ya se ha contratado a la persona. Tests de papel y lápiz válidos y simulaciones conductuales no se emplean ni siquiera cuando son perfectamente apropiados, debido al miedo de la organización a utilizar mal los instrumentos. Cuando los solicitantes tienen poca experiencia en las áreas para las que se les considera, a menudo los entrevistadores tienen dificultad para obtener ejemplos de comportamiento que predigan el comportamiento futuro. Esto es cierto especialmente cuando se recluta a recién titulados con corta experiencia de trabajo, o cuando se entrevista a candidatos para una posición claramente distinta de su experiencia pasada. Estos son casos en los que una simulación conductual puede reportar realmente ventajas.
10. **Los directivos no tienen los diversos elementos de la selección organizados en un sistema.** Tareas como el filtrado de CV's o criba telefónica no suelen definirse o controlarse bien. Consecuentemente, hay una gran cantidad de tiempo desperdiciado entrevistando a candidatos que deberían haberse eliminado en el filtrado, la preselección. Algunas veces dos directivos entrevistan a un candidato; en otras ocasiones, cuatro. Las referencias se comprueban al principio del proceso en algunos candidatos; más tarde o nunca con otros. A unos se les pasa tests y a otros no, en la misma fase del proceso. Si no se trata a todos los candidatos de la misma manera en cada fase del proceso, el proceso es injusto y podría ser ilegal.
11. **Los juicios de los directivos están afectados por la presión para cubrir la posición.** Parece que siempre hay prisa por cubrir una posición. De hecho, la cantidad de presiones difiere dependiendo del tiempo que lleve abierta, la cantidad de negocio esperado y la presión que proviene de la alta dirección. La investigación ha mostrado que los directivos bajan “el listón” cuando se ven sometidos a presión para cubrir las posiciones. Tienden a racionalizar la escasa información y a sobrevalorar el impacto de la formación en las dimensiones débiles.
12. **Los juicios de los directivos están afectados por el resto de candidatos disponibles.** Cualquier técnico de selección puede contar historias acerca del efecto que le ha producido entrevistar a una persona media después de todo un día de ver candidatos muy pobres. La impresión producida por un candidato medio puede ser mucho más favorable en estas circunstancias que si estuviera compitiendo con candidatos mejor cualificados. Con frecuencia los directivos deciden en base a la calidad del grupo de candidatos disponibles e ignoran los criterios requeridos para el puesto. Se encuentran pues “escogiendo lo mejor de un mal lote” en vez de continuar su búsqueda hasta dar con un candidato verdaderamente adecuado.
13. **La información de los candidatos no se integra y discute de un modo sistemático.** Los directivos que se reúnen para tomar decisiones finales de contratación o no contratación a menudo comparten datos de manera fortuita. Hacen comentarios como “parecía un chico majo”, “no parecía muy motivado”, “no es nuestro tipo”. No se hacen esfuerzos para tratar de las dimensiones importantes definidas como necesarias para triunfar en el puesto o para comparar y contrastar de manera sistemática la información obtenida acerca del candidato. Se toman decisiones pobres sobre la base de una información subjetiva.

3.2. Estrategias adecuadas para una selección eficaz

Para superar los errores frecuentes cometidos al seleccionar profesionales en las empresas, vamos a proponer cinco estrategias basadas en un enfoque concreto de selección por competencias:

1. Identificar los requerimientos críticos del puesto
2. Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro
3. Organizar los elementos de selección en un sistema
4. Aplicar técnicas y habilidades eficaces de entrevista
5. Implicar a varios entrevistadores en sesiones organizadas de intercambio de información

1. Identificar los requerimientos críticos del puesto

Una vez que hemos identificado los requerimientos *mínimos* del puesto - aquellos que nos sirven para preseleccionar, descartar, rechazar solicitantes, de modo que los que quedan se conviertan en candidatos – estamos en condiciones de identificar los requerimientos *críticos*. Éstos nos van a servir para distinguir entre candidatos válidos los que más probabilidades tienen de convertirse en empleados de alta calidad.

Para definir estos requerimientos *críticos*, que ya vamos a llamar competencias, hemos de pensar en denominaciones o “etiquetas” que representan las cualidades específicas, conocimientos, habilidades, o comportamientos que un candidato debería tener para tener éxito en la posición que se pretende cubrir.

Por tanto, se empieza definiendo los comportamientos que llevan a éxito o fracaso en la posición. Luego esos comportamientos se agrupan por afinidad con las acciones que representan y los resultados que producen. A cada grupo de comportamientos se le da una etiqueta, o título de competencia, como por ejemplo “Liderazgo” o “Planificación y Organización”. Dependiendo del puesto, puede ser necesario definir entre cuatro y diez competencias para describir los factores más importantes de una posición.

Las competencias que se buscan en la selección son el objeto de exploración. Todas las partes del proceso de selección están orientadas a obtener información específica, relacionada con el puesto.

El entrevistador evita reunir información irrelevante que no tenga que ver con estas competencias, ahorrando tiempo y aumentando las probabilidades de contratar la mejor persona posible para el puesto.

Veamos un ejemplo de competencias para un puesto concreto: Secretaria.

- **Escribir al ordenador:** mínimo 60 palabras por minuto
- **Gramática, edición:** desarrolla tareas con alto nivel de precisión
- **Cooperación:** ayuda a los compañeros a conseguir sus objetivos y asignaciones
- **Estándares de trabajo:** establece altos niveles de exigencia en su trabajo, mostrándose insatisfecha con resultados medianos
- **Motivación para el trabajo:** las actividades en su trabajo y sus responsabilidades le producen alta satisfacción personal
- **Control administrativo:** Monitoriza el cumplimiento de tareas asignadas y adopta acciones correctivas autorizadas. Mantiene informados a miembros relevantes de la organización de problemas y progresos del trabajo
- **Gestión de archivos:** desarrolla sistemas para acceder a información específica de la organización y tiene una capacidad demostrada de recuperar y entregar información
- **Iniciativa:** Influye activamente en los acontecimientos para conseguir los objetivos; se mueve por sí misma más que aceptar pasivamente instrucciones. Emprende acciones para lograr objetivos que más allá de lo que se le pide.
- **Capacidad de aprender:** aprende y aplica a su trabajo nuevas herramientas y procedimientos

Utilizar las competencias como requerimientos críticos del puesto tiene varias ventajas: centra a los entrevistadores en la información exacta que deben buscar, asegura que los entrevistadores buscan toda la información importante necesaria para tomar una decisión de contratación, evita que el rendimiento en una sola competencia influya excesivamente sobre la decisión contratación

2. Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro

Muchos directivos reconocen la importancia de evaluar el pasado comportamiento de una persona al tomar decisiones de contratación. Decidir quién puede manejar un problema hoy es cuestión de recordar quién tuvo éxito en resolver un problema similar en el pasado. La gente concluye que el individuo que

solucionó un problema o llevó a cabo una asignación de trabajo bien en el pasado puede hacerlo de nuevo. Están utilizando el comportamiento *pasado* para predecir el comportamiento *futuro*. Cabe que no siempre acierten, pero las probabilidades están a su favor.

Averiguar a través de una entrevista qué ha hecho un candidato en el pasado es el núcleo de un sistema de selección por competencias.

Cuando hablamos de “comportamiento” (*behavior*) en este contexto nos referimos a la descripción de las acciones de una persona en el pasado, así como sus logros. Una descripción completa de un comportamiento incluye la “*situación*” y “*tarea*” en la que la “*acción*” ocurrió, y el “*resultado*” de ésta.

Las ventajas de utilizar el comportamiento pasado del candidato para predecir su futuro comportamiento son:

- *Elimina malentendidos acerca de las experiencias pasadas del candidato.* No gastamos tiempo en jugar a psicólogos aficionados. Los entrevistadores están entrenados para utilizar lo que mejor entienden de los candidatos: sus acciones, logros y experiencias pasados. Como resultado, las predicciones son más acertadas.
- *Evita impresiones personales que afectan a la evaluación.* Es fácil equivocarse al evaluar al candidato cuando el entrevistador utiliza sentimientos personales, opiniones o actitudes como fondo para interpretar sus acciones pasadas. Se pide al candidato que describa acciones pasadas, la situación que rodeaba esas acciones, y sus resultados. Como consecuencia, los entrevistadores sustituyen las evaluaciones basadas en opiniones personales y creencias con evaluaciones basadas en hechos. De este modo, los candidatos son evaluados por sus propios méritos
- *Reduce la posibilidad de que el candidato se sobrevalore.* Todos los candidatos tratan de ofrecer una buena impresión al entrevistador. Esperan ganar el puesto hablando de lo que harían si fueran contratados, los problemas que solucionarían, o las habilidades que desarrollarían. Esta información positiva puede llevar al entrevistador a creer que el candidato es mejor de lo que realmente es. La sobrevaloración, o la distorsión favorable por parte del candidato se reduce sensiblemente cuando se le va pidiendo al candidato que se atenga a contar lo que exactamente hizo, no lo que sabe, o lo que le gustaría hacer, o lo que haría en el futuro. En estas entrevistas el candidato se atiene a los hechos.

3. Organizar los elementos de selección en un sistema

Entender y organizar la función de selección como un sistema tiene muchas ventajas. Si además el nexo común de ese sistema es concebirlo en torno al concepto de competencias, entonces permitirá aprovechar las ventajas de su interconexión con otros procesos de gestión de personas, como la formación, la gestión de desempeño y otros.

Esto es, si las competencias son las características diferenciadoras de éxito en el puesto, hemos de empezar buscando en las personas que incorporamos a la organización esas características a través del sistema de selección. El sistema de desarrollo y formación nos permitirá desarrollar aún más esas competencias, o completar las que vengan no tan desarrolladas. El sistema de gestión de desempeño nos servirá para hacer un balance de cómo va ese progreso de desarrollo y evaluar cómo se está manifestando en resultados en el trabajo.

Al crear un sistema de selección basado en competencias cada competencia buscada es explorada en cada uno de los candidatos. Todos los candidatos están expuestos en cada fase al mismo número de entrevistas y otros elementos de selección.

Los sistemas de selección presentan sus diferentes elementos y fases en una secuencia eficiente. Un buen sistema hace avanzar a los candidatos más prometedores a través del proceso, dejando fuera a

aquellos con bajas probabilidades de tener éxito en el puesto. Esto ahorra tiempo y dinero. Los elementos más caros del proceso, tales como el chequeo médico se colocan al final del proceso.

Los sistemas de selección proporcionan hitos de decisión claramente definidos, que sirven para pararse, evaluar la información obtenida hasta el momento y decidir a quién se rechaza y quién prosigue en el proceso. Los buenos sistemas contienen varios hitos de decisión. Esto permite que pueda dedicarse más tiempo con los candidatos más cualificados según progresan a través del sistema.

Los sistemas de selección aseguran que se cubren todos los criterios selección y competencias. Por ejemplo, cada entrevistador conoce su responsabilidad para obtener datos sobre competencias y se le dan las herramientas para cumplir con esta tarea. Un sistema organizado evita que, por error, dejen de analizarse competencias.

Los sistemas de selección impiden que haya un solape no planificado de cobertura de competencias. Sin un sistema organizado dos entrevistadores a menudo cubren el mismo conjunto de competencias, pudiendo dejar sin cubrir otras.

Los sistemas de selección permiten prestar más atención a las competencias más importantes. En muchos puestos existen competencias que son particularmente importantes (p.ej. iniciativa, persuasión, capacidad de trabajo) y al mismo tiempo pueden ser difíciles de evaluar, requieren preguntas más precisas, o simplemente necesitan ser evaluadas desde diferentes puntos de vista. Hay áreas que la organización puede querer comprobar dos o tres veces. En un sistema organizado se pueden diseñar pruebas o eventos que permitan cubrir esas competencias importantes tantas veces como sea necesario.

Los sistemas de selección evitan duplicidades o redundancias en las tareas de selección. Los entrevistadores, por ejemplo, conocen su papel. Por ejemplo explicar el puesto o la organización al candidato no tiene por qué repetirse en tres entrevistas. Se hacen planes antes de las entrevistas para detallar cómo, cuándo y quién proporciona información acerca de la posición y la organización. El tiempo ahorrado puede utilizarse en obtener más información valiosa del candidato.

4. Aplicar técnicas y habilidades eficaces de entrevista

El entrevistador tiene una responsabilidad clave en éxito general del sistema de selección. Debe utilizar el tiempo reservado para la entrevista en explorar las experiencias pasadas únicas del candidato y reunir información sobre los comportamientos de modo eficiente y eficaz. Esto se logra empleando preguntas bien articuladas y probadas que permitirán extraer los comportamientos pasados relevantes. Estas preguntas preparadas suelen incluirse en una “guía de entrevista”, la cual además contiene directrices y consejos para conducir la entrevista desde el principio hasta el final. Y esto aplica a supervisores, directivos y miembros del departamento de Recursos Humanos.

Más adelante desarrollaremos los cinco principios claves que proponemos para llevar a cabo entrevistas por competencias eficaces:

- Utilizar eficazmente una guía de entrevista de selección
- Hacer preguntas de seguimiento hasta obtener ejemplos de comportamientos pasados del candidato
- Registrar los comportamientos descritos por el candidato
- Mantener la autoestima del candidato
- Controlar el ritmo de la entrevista

Las ventajas de utilizar estas técnicas y habilidades de entrevista son: a) aseguran que se obtiene información conductual de calidad de cada candidato, b) ayudan al entrevistador a controlar la discusión, c) permiten al entrevistador entrar en la discusión preparado y d) ayudan al entrevistador a realizar entrevistas que elevan el prestigio de la organización

5. Implicar a varios entrevistadores en sesiones organizadas de intercambio de información

Muchas organizaciones utilizan controles para asegurarse de que sus productos y servicios son de alta calidad. En un sistema de selección el control de calidad se asegura mediante sesiones de integración de datos a las que asisten personas que han obtenido información de los candidatos. Para la mejor organización de la discusión en estas sesiones se suelen utilizar matrices o tablas donde se ordena la información obtenida de cada elemento de selección, competencia a competencia, para cada candidato.

En estas sesiones se pide a cada entrevistador o miembro de la reunión que haga una calificación numérica del nivel observado en cada competencia de cada candidato, aceptando sólo información conductual como evidencias para apoyar sus valoraciones. Se exploran las diferencias entre entrevistadores y se busca consenso entre las calificaciones, se desarrollan perfiles de fortalezas y debilidades de cada candidato, y por último se procede a una ordenación de los candidatos que ayudará a la toma de decisiones final.

Las ventajas de realizar estas sesiones de integración o consolidación de datos son: a) se implica a varios entrevistadores en la toma de decisión, “cuatro ojos ven más que dos”, b) se controlan los prejuicios y los estereotipos, c) se mantiene un alto nivel de exigencia a pesar de la ausencia de buenos candidatos o la presión de tiempo para cubrir una vacante, d) se aseguran decisiones de selección más acertadas, e) se aumenta la confianza de los entrevistadores en su decisión y f) se refuerza la eficacia de las técnicas y habilidades de entrevista.

3.3. La gestión por competencias aplicada a la selección: competencias y comportamientos

La base de un **sistema de selección por competencias** es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de selección. Esa moneda común, o lenguaje común, es lo que se denominan competencias. Otros autores o *practitioners* utilizarán otros términos para referirse a lo mismo: dimensiones, skills, KSA's (Knowledge, Skills, Atributes), etc.

Ya se ha explicado lo que son las competencias en otro curso de este programa. Pero, ¿cómo sirven las competencias en selección? En realidad, proporcionan el lenguaje común y las piezas de construcción para:

- Identificar los comportamientos necesarios para un desempeño alto en el puesto
- Elaborar anuncios de empleo
- Preparar preguntas para entrevistas
- Diseñar pruebas de un *assessment centre*

Identificar las **competencias críticas** que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer cualificaciones y experiencias similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo. Es conveniente no confundir lo que son competencias mínimas, deseables y críticas. Si, por ejemplo, una competencia crítica es "hacer llamadas en frío", y no lo es tanto "seguir un determinado procedimiento de la casa", por alto que sea el nivel del candidato en ésta última competencia, sea lo deseable que sea, no va a compensar la ausencia de la primera que es crítica.

Cuando una organización ha decidido implantar un sistema integrado de gestión de Recursos Humanos por competencias, normalmente desarrolla (o compra) un marco de referencia donde existe un catálogo de competencias y otras herramientas que facilitan el trabajo al profesional de selección, dándole mucho hecho. El paso siguiente a la identificación y definición de competencias es el de desarrollar **indicadores conductuales** que describan, evidencien, respalden, lo que se hace y en qué situación para lograr una aceptable demostración de esa competencia. Pero estos indicadores conductuales no siempre son muy explícitos. Esto exige la utilización de entrevistas estructuradas con preguntas diseñadas para extraer la información que permita enjuiciar los resultados.

3.4. Técnicas y habilidades para una entrevista basada en competencias (*behavioral interview*)

Vamos a explorar en mayor profundidad las técnicas y habilidades que nos permitirán realizar entrevistas de selección eficaces. Eficaces para dejar una imagen de profesionalidad en el candidato, pero sobre todo para obtener información valiosa para tomar decisiones de contratación acertadas.

Antes de centrarnos en las cinco estrategias que anticipamos en un punto anterior, veamos algunas consideraciones generales para preparar y conducir una entrevista.

Preparación y planificación de la entrevista. Aspectos a observar:

- Determinación de objetivos específicos de exploración, se deberán definir en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio que se haya realizado sobre cada una de las candidaturas.
- Análisis de la información: ordenar y clasificar toda la información que el proceso de selección ha generado a lo largo de sus distintas fases con la finalidad de llevar a cabo un análisis de la misma. Esta información normalmente se compone de:
 - Información básica de la empresa que se vaya a transmitir al candidato.
 - Requisitos del desempeño del puesto: características y necesidades del puesto así como el impacto que pueda tener el mismo.
 - Perfil del candidato

- Análisis de las necesidades de formación: habrá que tener presente el impacto funcional y estructural de la nueva incorporación a la empresa.
- Análisis de cada candidatura: se deberá disponer de toda la información relativa al candidato (CV, resultados de las distintas pruebas, etc.). Para llevar a cabo este análisis se deberá ordenar y clasificar toda la información, establecer un rango de prioridades y comparar los requerimientos del puesto con el perfil del candidato.
- Realización de la agenda de la entrevista con los temas a tratar así como la duración de los mismos.
- Algunos temas comunes en todas las entrevistas suelen ser: formación requerida para el puesto, experiencia, motivación tanto personal como profesional, disponibilidad,..

Desarrollo de la entrevista. Secuencia a observar:

Fase de inicio:

- Presentación del entrevistador
- Romper el hielo y relajar al candidato
- Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso
- Plantear los objetivos y la agenda de la entrevista

Núcleo de la entrevista:

- Indagar en la información que se posea del candidato, comprobar que cumple con todos los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones y competencias críticas del puesto, así como examinar las reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista
- Preguntas conductuales para obtener comportamientos que permitan evaluar el nivel en cada competencia crítica
- Mantener una actitud de escucha por parte del entrevistador.
- Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar, comenzar por preguntas sencillas y poco comprometidas, ir de lo general a lo específico, no mezclar temas.

Finalización de la entrevista:

- Hacer un resumen de la entrevista
- Dar pie al candidato a que realice las preguntas y aclaraciones que considere necesarias
- Informar/vender la organización y el puesto
- Informar acerca de la continuidad del proceso, plazos y forma de contestación
- Agradecer la colaboración
- Despedida

3.4.1. Desarrollo y utilización eficaz de una guía de entrevista

La guía de entrevista es una de las herramientas más útiles en selección. Es un apoyo idóneo para preparar la estructura de una entrevista eficaz. Puede servir de guía de discusión mientras realizamos la entrevista. Nos ayudará a registrar las reacciones y respuestas del candidato, así como nuestras observaciones, de un modo ordenado. Finalmente nos ayudará a consolidar la información obtenida para la toma de decisiones.

La guía de entrevista puede elaborarse específicamente para un proceso concreto, incluyendo la redacción, o selección (de un catálogo de preguntas conductuales), de preguntas preparadas para cada dimensión crítica del puesto. Asimismo podrá tener las siguientes partes:

- Apertura de la entrevista
- Historial educativo y de experiencia laboral

- Preguntas conductuales
- Cierre de la entrevista
- Instrucciones para después de la entrevista

La apertura, suele tener contener algunas indicaciones para prepararse para la entrevista, como por ejemplo: revisar los materiales disponibles sobre el candidato (ej. CV, resultados de pruebas, etc.), revisar las definiciones de las competencias que se van a explorar, estimar el tiempo necesario para cubrir cada competencia.

La apertura también sugerirá una serie de intervenciones para comenzar la discusión:

- Saludar al candidato y romper el hielo
- Explicar el propósito de la entrevista (conocerse, ayudar a la organización a tomar una decisión justa, ayudar al candidato a conocer el puesto/la organización)
- Describir el plan de la entrevista: breve repaso del historial académico y laboral, preguntas para obtener información específica relevante para el puesto, información sobre el puesto y la organización, contestar a las preguntas del candidato, avisar de la toma de notas
- Hacer la transición hacia la primera sección.

La revisión del historial académico y laboral. Ha de hacerse en cinco o diez minutos como máximo. No se trata de repetir lo que contiene el CV (leer el CV con el candidato no aporta nada, a pesar de que muchos entrevistadores siguen utilizando esta práctica). Sólo centrarse en si hay que aclarar o verificar algún punto. Para evitar esta tentación, algunos expertos aconsejan no tener el CV delante al hacer la entrevista (sí haberlo leído antes). También puede uno extenderse algo en esta sección con flexibilidad, en función de la necesidad de relajar al candidato, sobre todo si hay buenas noticias, información positiva que felicitar, por ejemplo, antes de pasar a la siguiente sección de la entrevista que suele generar más tensión. Esta revisión puede ayudar a identificar el contexto de experiencias que pueden traerse a la memoria del candidato al hacerle las preguntas conductuales en la sección siguiente.

Las sección de preguntas conductuales. En tiempo debería ocupar aproximadamente la mitad de la entrevista. Previamente en el diseño de la guía de entrevista habremos identificado las competencias críticas del puesto que queremos explorar (unas cinco aproximadamente), con su definición. Después habremos preparado tres o cuatro preguntas para cada competencia. Lógicamente habrá competencias tales como escucha, capacidad verbal, persuasión, aspecto físico, sobre las cuales no hay que preparar preguntas específicas sino que basta que vayamos anotando nuestras observaciones según transcurre la entrevista.

La redacción de las preguntas se basará en el tipo de información que deseamos obtener. Para ello utilizaremos preguntas orientadas a obtener ejemplos de comportamientos. Un ejemplo de pregunta conductual podría ser más o menos así

Para la competencia de "Planificación y Organización":

¿Puedes contarme por favor cómo planificaste las actividades de la semana pasada y cómo te funcionó tu plan?

Situación/Tarea	Acción	Resultado
-----------------	--------	-----------

Para la competencia "Toma de decisiones":

¿Cuál es la decisión más difícil a la que te has enfrentado en los últimos seis meses y qué lo hizo difícil?

Decisión	Situación (por qué difícil)	Resultado
----------	-----------------------------	-----------

Más adelante estudiaremos las siguientes preguntas que podemos hacer siguiendo la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) para cuando no estamos obteniendo un ejemplo completo de comportamiento, para cuando la respuesta del candidato se desvía hacia declaraciones teóricas, acerca del futuro, etc.

El cierre de la entrevista. Puede contener estos pasos:

- Una "pregunta para ganar tiempo". Se trata de una pregunta que nos permite revisar nuestras notas y hacer alguna pregunta adicional de algo que se nos haya olvidado preguntar o verificar. Puede ser una pregunta del tipo: Me gustaría que pensaras por un minuto en el reto más importante que has tenido en tu trabajo actual. Luego me contestas.
- Revisar nuestras notas
- Pedir que conteste a la "pregunta para ganar tiempo"
- Hacer cualquier pregunta adicional que hayamos visto que necesitábamos hacer
- Dejar que el candidato haga sus preguntas (mejor todas a la vez, permite dosificar mejor el tiempo)
- Contestar sus preguntas y proporcionar información acerca de la posición y la organización..
- Explicar el siguiente paso en el proceso de selección
- Agradecer al candidato por un encuentro productivo.

Las instrucciones para después de la entrevista. Pueden incluir tareas tales como revisar la información registrada, comprobar los ejemplos obtenidos con las preguntas conductuales (puede que haya que transferir ejemplos citados con motivo de una competencia a otra competencia), calificar los ejemplos conductuales (positivos y negativos) de modo que sirvan para determinar el nivel del candidato en cada competencia, por ejemplo: 5-mucho más que aceptable, 4- más que aceptable, 3-aceptable, 2- menos que aceptable, 1-mucho menos que aceptable. Podría añadirse – o + para calificar ligeramente por encima de una puntuación, p. ej. 4+.

En ocasiones tendremos que añadir notas de matices respecto a las calificaciones, por ejemplo: 0-no oportunidad de observar, D-datos débiles (p.ej. 4D), 4/2 calificación dividida: se comportó diferente en diferentes condiciones, A-calificación demasiado alta (p.ej. 5A).

Una guía de entrevista, en resumen, permite tener preparadas preguntas bien formuladas, optimizar el tiempo del entrevistador y dar confianza al entrevistador ("no tienes que dejar de escuchar totalmente al candidato porque mentalmente estás pensando qué pregunta vas a hacer a continuación").

3.4.2. Práctica de técnica de preguntas para obtener ejemplos de comportamiento del candidato

La gran mayoría de entrevistadores no entrenados hacen preguntas regulares o malas. No es un talento natural. Nuestra tendencia en cualquier clase de entrevista es a hablar demasiado, llevando a nuestro entrevistado hacia nuestra manera de pensar y tal vez sobrecargándolo con múltiples preguntas. El resultado es una entrevista floja donde la información limitada obtenida es de baja calidad. Luego nos preguntamos por qué las decisiones adoptadas en base a la información obtenida fueron erróneas.

Existen muchos tipos de preguntas (abiertas, cerradas, múltiples, sugerentes, de comprobación, de precisión, reflexivas, hipotéticas, de obtención de evidencias, de contexto, "silenciosas"...). Y luego existe la llamada "escucha interactiva", en la que el entrevistador hace preguntas que sólo se relacionan con la información proporcionada por el candidato. A este grupo pertenecen las preguntas que necesitamos hacer cuando no estamos obteniendo ejemplos completos de comportamientos.

Por tanto, son necesarias cuando:

- El candidato nos da información no conductual (o "falsas estrellas"):
 - Opiniones
 - Argumentaciones teóricas o en tiempo futuro
 - Argumentaciones poco concretas
- El candidato nos da ejemplos conductuales parciales (o "estrellas incompletas")

- Hay situación pero no nos dice qué hizo, o los resultados, o cualquiera combinación de estos elementos: Situación, Tarea, Acción, Resultado (STAR).
- El entrevistador desea obtener ejemplos conductuales adicionales

Las preguntas de seguimiento para obtener ejemplos completos de comportamiento pueden resumirse en la siguiente tabla:

<p>Situación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué paso? • ¿Dónde? ¿Cómo? • ¿Cuándo? ¿Con quién? 	<p>Tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál era su papel? • ¿Qué debería hacer? ¿Para qué? • ¿Qué esperaba de usted?
<p>Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo? ¿Cómo? • ¿Qué pasó? ¿Por qué? • ¿Qué hicieron los otros? 	<p>Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue el efecto? • ¿Qué indicadores vio? • ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

A la hora de evaluar si la respuesta que nos está dando el candidato es o no un ejemplo completo de comportamiento, hemos de estar atentos a las siguientes señales:

- Si dice "nosotros" en lugar de "yo"
- Si hace resúmenes en lugar de entrar al detalle
- Si nos refiere comportamientos usuales o típicos
- Si hace descripciones abstractas
- Si se extiende en teorías

Al detectar estas señales, hemos de recuperar inmediatamente el discurso conductual a través de las preguntas mencionadas: "describe una situación reciente en la que tú...", cuéntame por favor un ejemplo concreto que te haya sucedido", "qué pasó", "qué hiciste"

Las preguntas de seguimiento permiten al entrevistador entender el comportamiento del candidato en experiencias laborales pasadas y sus logros. Por otro lado, desanima al candidato de proporcionar información "excesivamente positiva" de modo que haga creer al entrevistador que es más competente de lo que realmente es.

3.4.3. Toma de notas durante la entrevista

Un método riguroso de entrevista de selección no serviría para mucho si el entrevistador no puede recordar los ejemplos conductuales. Sin notas, los entrevistadores recuerdan poco más de una cuarta parte de los hechos referidos. Según pasan los días entre la entrevista y el momento de las decisiones, el

entrevistador olvida cada vez más. Finalmente el entrevistador sólo retiene impresiones generales o “feelings” acerca del candidato.

Tener notas lo más completas posible no sólo ayudará al entrevistador a recordar la información recogida en la entrevista, sino que serán un recurso insustituible para responder a la pregunta “¿Por qué se tomó esta decisión de contratación?”.

La entrevista ofrece dos fuentes de información: la escucha y la observación.

El entrevistador debe escuchar muy atentamente. A veces está tan ocupado en hacer preguntas que no escucha las respuestas. Esto se pone en evidencia cuando un entrevistador hace una pregunta conductual que busca información que ya se ha dado. Hay que observar pausas en el discurso del candidato, así como su rapidez al responder a ciertas cuestiones, señales de rechazo a contestar, cambios en el tono de voz o en el ritmo respiratorio.

La observación de la información no verbal también puede revelar información valiosa: postura en la silla, contacto visual, uso de las manos, coloración de la cara y las manos, uso nervioso de las manos (*leaking*), movimientos corporales, sudoración, reacción al humor, etc. No se trata de interpretar cada sutil movimiento del candidato, sino más bien estar atento a cambios abruptos fuera de lo normal en la manera de hablar, moverse, gesticular de una persona.

Esta tarea de observación no es fácil cuando hay que estar al mismo tiempo escuchando, interpretando, evaluando, tomando notas y atento a que el candidato se encuentre suficientemente relajado. Por eso decimos que, al menos, la guía de entrevista permite no tener que estar pensando en la pregunta siguiente. Sin embargo, la toma de notas es una habilidad que puede desarrollarse. Algunos consejos:

- *Anota palabras claves*: verbos y sustantivos primero acerca de las “acciones” del candidato, y luego detalles de las “situaciones”, por último sobre los “resultados”, que se infieren más fácilmente de las acciones
- *Utiliza tu estilo y abreviaturas personales*
- *Toma notas de manera abierta*, aunque procurando que el contenido no se vea por el candidato. La mayoría de los candidatos ya esperan que el entrevistador tome notas de lo que se dice, incluso les da un sentido de valor y aumenta su autoestima
- *El ponerse a tomar notas no debe ser una señal* para el candidato para parar, empezar o cambiar su conversación. Por ejemplo, tomar notas inmediatamente después de mencionar un incidente embarazoso puede restringir la apertura del candidato para el resto de la entrevista. El entrevistador debe hacer una nota mental, y escribirlo luego cuando se haya pasado a otro tema neutral. El consejo es pues tomar notas regularmente durante todos los segmentos de la entrevista.
- *No preocuparse de que al tomar notas puedan producirse pausas artificiales en la conversación*. El candidato lo comprenderá y esperará lo necesario antes de que el entrevistador formule la siguiente pregunta.
- *Reconocer que tomar notas restringe el contacto visual*. Pero esto no debe ser un problema, hay muchas oportunidades para que el entrevistador establezca contacto visual con el candidato, al hacer preguntas, al hacer transiciones, al escuchar las respuestas, etc.

Por tanto, la toma de notas servirá para:

- proporcionar datos para las sesiones de integración
- reunir y recordar ejemplos completos de comportamiento
- reducir la tendencia a hacerse una impresión general del candidato; en su lugar se fijarán en calificar los ejemplos obtenidos en su guía de entrevista
- establecer un registro para posibles auditorías, por ejemplo para que una compañía pueda defender sus prácticas de empleo como justas y legales
- Identificar y registrar áreas claves que necesitan ser evaluadas por el siguiente entrevistador
- Mostrar al candidato que se está escuchando con interés

3.4.4. Técnicas para mantener la autoestima del candidato

La autoestima es importante para todo ser humano. Aunque la necesidad de estima varía de persona a persona, una cosa es cierta: nadie quiere sentirse poco importante. Una entrevista mal llevada puede dañar seriamente la autoestima. De hecho, es casi inevitable que la situación de entrevista pueda potencialmente reducir la autoestima de un candidato. Es muy fácil que los candidatos se lleven la impresión de que sus cualificaciones no están a la altura de lo requerido, o por lo menos que se sientan torpes, inadecuados o no preparados.

Cuando un candidato pierde su autoestima la entrevista deja de ser productiva porque no mostrará abiertamente sus fortalezas y limitaciones. Esto sucede cuando el candidato siente que tiene perdido el puesto, percibe la entrevista como un juego de ajedrez, a ver quién es más listo, o cree que el entrevistador le ha hecho caer en una trampa al hacerle hablar de información negativa, reduciendo sus posibilidades de conseguir el trabajo.

Durante una entrevista los candidatos se preguntan así mismos cosas tales como:

- ¿Parezco competente?
- ¿Estoy cualificado?
- ¿Contesté bien a esa pregunta?
- ¿Le estoy gustando?
- ¿Debería haberlo dicho de ese modo?
- ¿Estoy dando una buena impresión?

Cuando el candidato piensa que la respuesta a cualquiera de esas preguntas es “no”, la autoestima está a punto de precipitarse por el vacío.

Por esto el entrevistador debe esforzarse en mantener la autoestima del candidato durante la entrevista. Darle la sensación de que lo está haciendo bien. Esto no significa que el entrevistador no pueda realizar una entrevista completa por miedo a dañar la autoestima del candidato. Sólo que debe esforzarse por mantenerla de modo que el candidato esté dispuesto a ofrecer información válida. Lo conseguirá mostrándose impresionado con los logros positivos del candidato y entendiendo las razones de cualquier área problemática.

Hay ocasiones en las que es particularmente difícil mantener la autoestima, por ejemplo cuando el entrevistador debe animar al candidato a hablar sobre información negativa. Por ejemplo: “describe la última vez que no entregaste un trabajo en la fecha límite”, “describe el mayor problema que has tenido con un cliente”, “describe la última vez que estuviste en desacuerdo con tu jefe”. Una manera de apoyar la autoestima del candidato de modo que se sienta cómodo para hablar de estas situaciones es racionalizar, justificar las acciones del empleado. Por ejemplo, “todos hemos tenido algún problema con nuestro jefe alguna vez”, o “todos hemos visto situaciones de venta que no han funcionado”. A esto le llamamos “pre-racionalización” si los comentarios se hacen antes de preguntar. Pero también podemos hacer “post-racionalización”, es decir, después de obtener la respuesta del candidato, p.ej. “sé que debió ser difícil cambiar de puesto dos veces en dos años, pero debes haber aprendido mucho de la experiencia”, “nadie se lleva bien con todo el mundo”.

Entre las técnicas para mantener la autoestima de los candidatos podemos citar:

- *Dar refuerzo positivo:* comentarios positivos sinceros
 - Acerca de logros pasados
 - “Tienes un CV estupendo. Estaba deseando reunirme contigo”
 - “Mantener una nota de B en esa escuela tan dura es realmente un logro”

- Acerca del rendimiento durante la entrevista
 - "Ése es exactamente el tipo de información específica que necesito, Pedro."
- *Racionalizar (justificar)* antes de la pregunta y después de la respuesta
 - Pre: ej. "todos cometemos errores. Dime..."
 - Post: ej. "creo que a todos nos gusta que nos digan cuando hacemos un buen trabajo. En esas circunstancias, en las que sólo te hicieron comentarios negativos, cualquiera reaccionaría con su jefe como tú hiciste".
- *Mostrar empatía y comprensión.* A veces es imposible justificar un comportamiento, queda la opción de mostrar apoyo emocional reconociendo (y a veces compartiendo) la frustración.
 - Ej. "Tiene que ser frustrante cuando sientes que te han tratado tan injustamente"
- *Redirigir la conversación en la entrevista.* Por ejemplo cuando el candidato no tiene o no quiere dar información acerca de una laguna de su CV, o cuando no quiere comentar acerca de las razones de salida de una compañía apuntando que tuvo que ver con discrepancias con su jefe. Ya hay información suficiente, no hay que ahondar en ello.
- *Fomentar la autoestima en la apertura y el cierre de la entrevista.*
 - Ej. "Me gusta mucho el formato de tu CV, hiciste un buen ejercicio elaborándolo"
 - Ej. "Siempre es un placer hablar con alguien que tiene tanta experiencia y formación. Te agradezco que hayas compartido abiertamente tus experiencias contigo".

Las ventajas de mantener la autoestima del candidato son: a) da confianza al candidato para hablar más libremente, b) se obtiene información negativa más fácilmente y c) da al candidato la sensación de haber sido bien tratado.

3.4.5. Control del ritmo de la entrevista

Las diferentes personalidades y capacidades verbales de los candidatos hacen difícil predecir la duración de una entrevista. Algunos candidatos dan respuestas breves y bien organizadas. Otros dan rodeos y les cuesta ir al grano. Otros son reacios a dar respuestas detalladas, prefiriendo contestar con un simple sí o no.

A pesar de estas diferencias, el entrevistador es responsable de obtener aproximadamente la misma información de cada candidato en más o menos el mismo tiempo, 30, 45, 60 minutos o lo que se decida. Es importante, por tanto, que el entrevistador controle el ritmo de la entrevista, acelerando la discusión –pidiendo al candidato que dé menos detalles acerca de sus experiencias pasadas, o frenando el proceso –pidiendo que proporcione más detalles. En ambas situaciones el entrevistador ha de transmitir "indicaciones" específicas al candidato sin dañar su autoestima.

Técnicas para obtener menos detalles:

- Establecer las reglas del juego al principio de la entrevista.
 - "Sólo tenemos una hora para la entrevista, y quiero saber muchas cosas de ti. Puede que tenga que ir pidiéndote que cambiamos de tema para asegurarnos de cubrirlo todo"
 - "Me gustaría dedicar los primeros 5 o 10 minutos a repasar tu historial. Después, miraremos con más detalle tus experiencias y cómo has gestionado varias situaciones"

- Interrumpir al candidato y redirigir la discusión hacia un área específica
- Resumir la respuesta del candidato y hacer una transición hacia otra área de preguntas. Ésta es una intervención muy potente: demuestras que estás escuchando –reduces el impacto de la interrupción- y a la vez controlas el ritmo.
- Reforzar las respuestas breves
- Desaprobar directamente las respuestas largas

Técnicas para obtener más detalles:

- Clarificar preguntas que se han podido malentender
- Mostrar interés, verbal y no verbalmente
- Usar el silencio, especialmente manteniendo por unos segundos el contacto visual: significa que el que escucha quiere oír más.

Utilizar estas técnicas para controlar el ritmo de la entrevista permitirá regular la cantidad y el nivel de detalle de la información proporcionada por el candidato. De este modo se podrán obtener suficientes ejemplos del comportamiento pasado y todavía acabar a tiempo. También permite conseguir una adecuada cobertura de todas las competencias.

3.5. Otras pruebas de selección basadas en competencias: dinámicas de grupo, simulaciones, assessment centres

La mayoría de los entrevistadores, en algún momento, se han sentido incómodos tomando decisiones de contratación basados sólo en una entrevista. Les gustaría tener ocasión de ver al candidato funcionar “en el puesto”. Después de todo, quien pensaría comprarse un coche sin probarlo, o comprar un equipo estéreo sin escucharlo. Con las simulaciones y las dinámicas de grupo uno puede predecir mejor cómo un candidato puede comportarse en el futuro.

Las simulaciones conductuales son ejercicios que provocan situaciones y retos que un candidato enfrentará en el trabajo. Se han utilizado para tomar decisiones de selección y de promoción desde hace más de cincuenta años, ya sea individualmente o como parte de *assessment centres*.

La mayor dificultad estriba en que llevan mucho tiempo de administrar y evaluar, y que los *managers* deben recibir entrenamiento para evaluar la información obtenida.

Veamos algunos ejemplos de simulaciones: ejercicio de toma de decisiones, simulación de una llamada comercial, simulación de queja de un cliente, ejercicio de planificación, ejercicio de relación interpersonal con un compañero, simulación de un problema con un subordinado, simulación de una explicación / presentación técnica.

Las simulaciones permiten pues observar al candidato realizando algunas actividades críticas del puesto. Pueden ser especialmente útiles con candidatos que tienen poca experiencia directa, por ejemplo recién graduados o personas que están cambiando de carrera profesional. Proporcionan a los candidatos una oportunidad justa de demostrar sus habilidades, más allá de las meras autodescripciones de comportamiento dadas en una entrevista.

Otra herramienta que puede complementar información obtenida en entrevistas, aunque a veces es utilizada como instrumento de preselección, es la **dinámica de grupos**.

Normalmente, se aplica a colectivos de entre siete y 15 personas.

- *Operativa de una dinámica de grupos:*

- Auto presentación de cada candidato
 - Intereses que tiene cada candidato.
 - Por qué está iniciando un proceso de selección en nuestra empresa.
 - Explicación de la tarea: ej. lectura de un artículo de prensa sobre un tema de actualidad no especializado, ejercicio de supervivencia, etc.
 - Se abre una discusión libre.
 - La duración de la dinámica puede rondar los 45 minutos.
- *Valor de las dinámicas*
 - Metodología moderna y atractiva para candidatos y coordinadores.
 - Ahorro de tiempo: cuando se utiliza para preseleccionar se puede ver a un número significativo de candidatos en el tiempo que dura una sola entrevista. Tal vez para elegir a dos o tres (de diez por ejemplo) a los que se pasa a fase de entrevistas.
 - Se establecen diferencias claras entre candidatos, lo que permite establecer contrastes entre ellos, incluso clasificaciones.
 - Se observan muchos aspectos, prácticamente desde el momento en el que el candidato se autopresenta.
 - Proceso muy enriquecedor por la variedad de opiniones existentes.
 - No se tensiona a los candidatos: son dinámicas muy abiertas, y cuando los participantes están metidos en la tarea del grupo suelen olvidarse de que están siendo observados
 - *Aspectos a evaluar en una dinámica de grupo.*
 - Razonamiento y capacidad de análisis.
 - Liderazgo y empuje.
 - Expresión verbal.
 - Sociabilidad.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad de la persona para desenvolverse.
 - Imagen personal: expresión corporal.
 - Aportación de valor en cada intervención.

Y por fin, el **Assessment Centre** como evento de evaluación que puede combinar diferentes situaciones de evaluación, incluyendo entrevistas, role-plays, dinámicas de grupo, tests, etc. Veamos algunas de sus características generales.

En un Assessment Centre se analizan las más diversas facetas de la persona, con el objetivo de determinar sus posibilidades no sólo para un puesto concreto sino para su desarrollo dentro de la organización.

El Assessment Center (en adelante AC) se utiliza en especial para procesos de selección interna, con fines promocionales y para estudios de potencial de las personas en orden a planes de carrera. Ocasionalmente, se utiliza para seleccionar externamente ejecutivos de alto nivel para posiciones críticas.

Los AC se basan en el mismo concepto de la “simulación” en la que los candidatos se enfrentan con una serie de tareas cuyos principales ingredientes están presentes en una situación normal de trabajo y tienen como objetivo la evaluación de características de tipo psicológico y profesional.

Tipos de Assessment Center:

- AC con consultores/ evaluadores externos:

Suelen durar uno o dos días y ponen en práctica programas generalmente individuales mezclando simulaciones y entrevistas. Se aplican para puestos de alto nivel y habitualmente nunca intervienen evaluadores internos.

- AC con evaluadores internos:

Se utilizan en organizaciones grandes para selección, identificación de potencial y creación de oportunidades para desarrollos específicos.

- AC con autoevaluación:

El evaluado y el evaluador son la misma persona. Cada candidato analiza su propio puesto de trabajo y lo discute con su jefe; el desarrollo se graba en vídeo. Se forma a los candidatos para analizar sus puntos fuertes y débiles y para formular su propio plan de desarrollo. Finalmente, se reúne con su jefe y discuten el plan. También reciben el nombre de talleres de autodesarrollo (*self-development workshops*)

Procedimiento:

En un Assessment Center encontramos tres elementos básicos:

- Participantes:

Son las personas que van a ser evaluadas. Se recomienda que sea un grupo que oscile entre 10 y 15 personas para que puedan reproducir todas las reacciones contempladas y para que el número de observadores sea suficiente

- Los observadores:

Son las personas que deben estimar y valorar el nivel de ejecución de los participantes. Pueden ser miembros de la propia organización, a veces incluso son los jefes inmediatos de la persona que se evalúa.

- Los ejercicios:

Son el elemento más característico del AC y se agrupan en:

- *Reactivos*: son los medios que sirven de estímulo para producir el dinamismo de la situación y las personas participantes. Pueden ser reactivos de tipo técnico, como información, datos, etc., o bien estimuladores de conductas, cuyo fin es sacar a la luz actitudes, modos de obrar u otros aspectos del comportamiento.
- *Acciones*: es el desarrollo de cada ejercicio con sus diferentes matices y condiciones de observación y exploración.
- *Conductas observables*: son aquellas que aparecen como consecuencia de la ejecución de las pruebas.

Funcionamiento del Assessment Center:

- Fase de creación:

- *Formulación de objetivos*:

Hay que determinar previamente qué uso va a tener el método a seguir: selección, desarrollo de directivos, evaluación, planes de formación, etc. Cada objetivo tiene o

necesita un enfoque específico, ya que no existe un modelo estándar, siempre depende de los objetivos formulados.

- *Análisis del puesto:*

Es requisito imprescindible tener el conocimiento del puesto en todas sus dimensiones, así como del conjunto de rasgos de comportamientos –competencias– que deben poner de manifiesto los candidatos para desarrollar dicho puesto con éxito.
- Fase de aplicación:
 - *Selección de los ejercicios y diseño del programa:*

Parte característica del AC son los ejercicios de simulación. Estos ejercicios se diseñan para provocar conductas relacionadas con el puesto y deben parecerse lo máximo posible a la práctica real del mismo.
 - *Selección de candidatos:*

Al ser empleados de la empresa, están sujetos a las impresiones emitidas por sus jefes inmediatos y su propio conocimiento de los candidatos que se presentan.
 - *Selección de los evaluadores:*

La mayoría de las organizaciones que utilizan los métodos de AC, emplean a personas con mucho criterio, provenientes del área de RRHH y/o a sus propios directivos como evaluadores de los candidatos. No se recomienda que participen los jefes inmediatos como evaluadores ya que, a veces, pueden resultar una amenaza para ambas partes. Sin embargo, es importante que el evaluador esté muy familiarizado con el puesto.

En ocasiones se utilizan consultores externos cuando el puesto se considera que tiene un nivel muy alto o cuando la organización, por su tamaño, no puede aportar los evaluadores suficientes. En muchas ocasiones el departamento de Recursos Humanos es el coordinador y administrador del proceso.

En cualquier caso, los evaluadores reciben una formación adecuada para poder evaluar a los candidatos discuten los resultados, elaboran los informes y llegan a conclusiones consensuadas, debiendo tener un buen dominio de la entrevista y familiarizarse con los criterios de evaluación.

3.6. Toma de decisiones de selección: evaluación, intercambio organizado de datos

Una vez obtenida toda la información del candidato, se pasa a **evaluar la información**.

Lo primero es **identificar los “ejemplos de comportamiento”** registrados, ya sea en los materiales del candidato (p.ej. CV) o en la revisión del historial académico/laboral hecha en la entrevista, en la sección de preguntas conductuales y en el cierre.

Después hay que asegurarse de **clasificar los ejemplos de comportamiento** en su competencia correspondiente. No siempre están asociados a la competencia que se estaba intentado cubrir.

Finalmente hay que **calificar el nivel observado del candidato en cada competencia**. Con notaciones del tipo

- 4, que significaría nivel 4 en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto)
- 3+, que significaría un poco más que 3
- 3D, que significaría hay una evidencia débil
- 0, que significaría que no ha habido oportunidad de encontrar ejemplos, ya sea por falta de tiempo o porque no se proporcionó información al preguntarla. 0 no significaría menos que 1. Es una notación neutral
- 5H, es demasiado alto, por ejemplo en capacidad de trabajo (puede ser adicto al trabajo), en atención al detalle (puede ser perfeccionista), en ambición de carrera (puede frustrarse si no se le ofrecen oportunidades)

Sólo después de haber dado una calificación para cada competencia hay que pensar en una calificación general para el candidato. Pero proponemos que ésta se haga en una reunión conjunta de varios entrevistadores. De momento, esta calificación de cada competencia servirá para tener una evaluación sistemática del nivel del candidato comparado con los estándares de éxito definidos para el puesto, evitando que se tomen decisiones de contratación basados en impresiones subjetivas. Por otro lado estas calificaciones de competencias servirán para facilitar la discusión entre entrevistadores.

La sesión de intercambio organizado de datos es una reunión entre todos los que han obtenido información sobre ejemplos de comportamiento de los candidatos. En ella se comparte la información obtenida, competencia a competencia, buscando una calificación de consenso para cada una. Al final, se considera un perfil de fortalezas y debilidades del candidato respecto a las competencias críticas del puesto. Finalmente se toma una decisión de contratación. Opcionalmente, antes puede hacerse, en función de las vacantes disponibles, una ordenación de preferencias sobre los candidatos.

En estas sesiones nada se da por supuesto. Es como una vista oral. Todo debe demostrarse con hechos, en este caso los ejemplos de comportamiento (STARS). El "jurado", los miembros de la reunión, toma las decisiones de contratación, no una sola persona. Este sistema permite reunir varias opiniones y perspectivas sobre las evidencias, enriqueciendo los juicios para tener decisiones más justas y acertadas.

Una herramienta muy útil en estas sesiones es la matriz de integración de calificaciones sobre las competencias. Una matriz por candidato, en la que en la primera columna aparecen las competencias, y en las siguientes los distintos evaluadores, siendo la última la calificación de consenso. En las celdas figuran las calificaciones dadas. Estas matrices pueden dibujarse en un *flip-chart* (papelógrafo o rotafolios), o directamente en un ordenador proyectando en la pantalla de la sala de la reunión. Veamos un ejemplo simple para la selección de una secretaria:

Puesto: Secretaria
Candidato Isabel Fernández

	Simulación	Entrevista RRHH	Entrevista Línea	Consenso
Velocidad al teclado	4	0	3-	4
Atención al detalle	0	2+	2	2
Iniciativa	0	3	2	2+
Planificación	0	3	0	3
Gestión archivos	0	3	0	3
Independencia	0	2w	2w	2
Calidad	0	0	3	3
Tolerancia al estrés	0	4	2	2

Una vez que se han registrado las calificaciones por competencia de cada evaluador, se invita a cada evaluador a que aporte los ejemplos conductuales que ha obtenido para justificar su nota. Los demás pueden preguntar para clarificar. Un evaluador puede cambiar su nota original al oír otros comentarios. Luego, se consensúa la calificación para cada dimensión. No se trata de promediar, sino de llegar a consensos. Aquí es útil utilizar los matizadores, + y -, o las calificaciones divididas. Para señalar las fortalezas y limitaciones de cada candidato se pueden usar colores.

Es frecuente, en un sistema de selección, que dos o tres buenos candidatos sean postulados como "adecuados" para ocupar un puesto. Es aquí donde estas matrices son especialmente útiles.

Para hacer una calificación global del candidato, o directamente tomar una decisión de contratación, es conveniente considerar estos puntos:

- La importancia relativa de las competencias. No todas serán igual de importantes. Pueden ponderarse.
- La interrelación entre competencias: p.ej.
 - Alto en capacidad de aprender podría compensar bajos conocimientos técnicos,
 - Alto en comunicación/persuasión/liderazgo puede compensar corta experiencia en ventas
 - Bajo en juicio y alto en resolución, significa que hace juicios de baja calidad ¡pero los lleva a la acción muy rápido!
- Algunas competencias son susceptibles de ser entrenadas
- La calidad del apoyo con evidencia conductual de algunas competencias
- La cantidad del apoyo con evidencia conductual de algunas competencias
- La consistencia en el apoyo con evidencia conductual

Por razones prácticas, existen maneras de abreviar estas sesiones, descartando desde el principio candidatos marginales, o que no cualifican suficientemente en competencias consideradas realmente muy críticas.

Las "sesiones de intercambio organizado de datos" ofrecen varias ventajas: permiten involucrar a dos o más evaluadores en las decisiones, controlan los sesgos y estereotipos, se mantiene el listón alto aunque haya ausencia de buenos candidatos o presión de tiempo para cubrir la vacante, dan precisión a las valoraciones, aumenta la confianza de los entrevistadores en sus decisiones y refuerza las habilidades y técnicas de entrevista.

4. Retos, oportunidades y tendencias de selección en los nuevos entornos organizativos

Repasemos primero algunos de los conceptos vertidos en las secciones anteriores acerca de la importancia de la selección en las organizaciones:

- Tu éxito depende de la gente que contratas.
- Los errores de selección se pagan caros (costes de agencias, de reemplazo, indemnizaciones, ventas perdidas, entrenamiento...).
- El crecimiento de la organización depende de su capacidad para atraer y retener buenos profesionales.
- La entrevista de selección es un “diálogo con el mercado de trabajo”. La manera de llevar a cabo entrevistas puede trasladarse al mercado y crear (o destrozar) la reputación.
- Si seleccionas personas mediocres no podrás desarrollarlos para convertirlos en futuros líderes.

4.1. Retos y oportunidades de la selección en los nuevos entornos organizativos

Reconozcamos que la adquisición de talento siempre ha sido un proceso de negocio crítico. Sin embargo, las empresas se van dando cada vez más cuenta de que la ventaja competitiva más sostenible son las personas, con su capacidad de aprendizaje. El reto que enfrentaremos en los próximos años es la escasez de talento cualificado que pronostican muchos expertos, sobre todo por la evolución demográfica –el envejecimiento de la población.

Este reto exige de la alta dirección y de los responsables de Recursos Humanos buscar una mayor eficiencia y eficacia en los métodos de reclutamiento y selección. Quieren ser más atractivos como empleadores que sus competidores (ej. *employer branding*), quieren ser capaces de encontrar el mejor talento más rápidamente aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología (p.ej. *e-recruiting*), evaluar el talento con métodos más certeros (ej. *entrevista por competencias*), medir su eficacia y adoptar buenas prácticas (ej. *HR scorecard* y *benchmarking*).

4.2. Tendencias principales en el ámbito del reclutamiento y la selección

Al repasar las etapas de un proceso de selección notamos transformaciones notables en los métodos y herramientas para hacer frente a los retos mencionados.

La planificación de plantillas más proactiva. Cada vez más la función de selección adquiere un carácter más planificado, estratégico, en lugar de ser un trabajo reactivo puesto a puesto. El responsable de selección ha de anticiparse lo más posible. Seguramente la única vía para reducir el tiempo de contratación es disponer de un “pool” de candidatos cualificados –ya vistos- que pueden ser llamados para verificar su disponibilidad en cuanto se abre el proceso. Esto exige mucha capacidad de anticipación. Para ello ha de implicarse más en el entendimiento de las necesidades de negocio y en el diseño de los planes estratégicos, que pueden dar pistas del tipo y cantidad de personas que van a necesitarse. Debe hacer estudios de rotación, que dan señales de las pautas de salidas de profesionales (perfiles que se van más frecuentemente), y por tanto las previsibles necesidades de reemplazos. Debe involucrarse en el diseño y planificación de plantillas, pues va reuniendo información útil para optimizar sus esfuerzos de captación.

La utilización de perfiles de puesto. El análisis del puesto sigue siendo una herramienta base del responsable de selección. Es cierto que las descripciones de puestos pueden quedarse fácilmente obsoletas ante el ritmo de cambio que impone el mercado. Pero no hará un trabajo centrado de

búsqueda, identificación y selección de talento si no tiene claro los requerimientos. Por eso, es necesario hacer un ejercicio continuo de revisión y actualización de las descripciones de los puestos, al menos hacerla en el momento de iniciar un proceso de selección. En este ejercicio de análisis del puesto, como hemos visto, se va más allá de la simple enumeración de tareas y responsabilidades. Las empresas están más interesadas en la contribución (*output*) del puesto que en cómo se consigue (tareas). Por eso está habiendo un énfasis cada vez mayor en conocer los objetivos, áreas de resultados y métricas de rendimiento o *KPI's* (Key Performance Indicators) del puesto. Por otro lado, como también hemos visto, la predicción del mejor talento sólo es posible si tenemos buenos criterios de predicción de éxito en el puesto, a lo que hemos llamado competencias. Por eso, las nuevas descripciones de puestos se enriquecen con perfiles de competencias.

Los nuevos enfoques de gestión de talento están sugiriendo segmentar el talento entre aquél que es difícil de replicar, más estratégico para la compañía, y por tanto fuente de ventaja competitiva (ej. Investigadores, personal muy técnico, ciertos directivos...) y aquellos que tienen competencias más generales - bastante disponibles en el mercado. Esta distinción lleva a tomar decisiones de desarrollo o compra (*make or buy*). Lógicamente, se decidirá desarrollar internamente a los profesionales de la primera categoría, mientras que se tenderá a contratar externamente a los de competencias más generales.

Otra perspectiva interesante es lo que algún autor ha denominado, con referencia al reclutamiento y la selección, el *ciclo de vida del talento*, fijándose en actuaciones posibles del responsable de selección asociadas a las diferentes etapas o roles: el “prospect” (o buscador pasivo de empleo), el candidato (buscador activo), el nuevo empleado, el “retainee”, y el “alumnus” (ex empleado).

El marketing del empleo. Se ha notado la importancia de ser atractivo como empleador en el mercado de trabajo. Por tanto, se identifica qué atrae más a los potenciales buscadores de empleo (cualificados para la empresa). Se diseñan mensajes y eventos atrayentes para los futuros solicitantes. Las empresas procuran estar presentes en ferias físicas o virtuales de empleo, donde anuncian sus puestos actuales o futuros, en *websites* corporativas, en “*job sites*” populares, en motores de búsqueda de empleo que atraviesan muchos “*corporate o job sites*”.

Dentro de las iniciativas promocionales de empleo, algunas empresas han creado “**clubs alumni**” al estilo de universidades y escuelas de negocio con sus antiguos alumnos. El propósito de las empresas es crear redes (*networking*) invitando a incorporarse a estos clubs electrónicos a ex- empleados que han salido de la compañía voluntariamente, y pueden convertirse en referenciadores de buenos candidatos (conocen la empresa y sus requerimientos pues han trabajado en ella), en referenciadores de posibles contactos de negocio, y –por qué no- en futuros empleados de la organización (*rehires*). Para tenerlos interesados en dicho club, se les invita a eventos organizados para empleados, y ex empleados, a seminarios, a foros virtuales, regalo, etc.

El uso de internet /intranet para múltiples propósitos (e-recruiting). **El uso de las intranets para la gestión interna de las vacantes** (*internal job posting*) está muy generalizado ya, pero las empresas están mejorando mucho las prestaciones y los criterios de estas herramientas, por ejemplo permitiendo tener información muy precisa de los puestos a los potenciales empleados que desean moverse internamente: funciones del puesto, grado del puesto, competencias requeridas.

Hay empresas (ej. Telefónica) que permite hacer comparaciones entre la evaluación actual del perfil de competencias de un empleado y el perfil de competencias requerido en el puesto anunciado, de modo que puede ser auto administrado: es una herramienta más de autofiltro, que ahorra tiempo a la empresa.

Las intranets, según reportan los responsables de estos procesos, ahorran tiempo, sirven para identificar mejores candidatos, reducen costes y permiten respuestas más rápidas al candidato.

Por otro lado, se han mejorado los criterios que rodean los procesos de gestión de vacantes: mayor transparencia, reglas más libres para poder solicitar un cambio - recalando con esta orientación la

responsabilidad del manager en retener a las personas valiosas de su equipo, lo que a su vez le desafiará y estimulará para desarrollar su capacidad de liderazgo.

El anuncio de puestos externo electrónico. Para una empresa es mucho más barato (aproximadamente diez veces) anunciar una vacante en un *job site* popular de internet que en un periódico dominical nacional. En algunos *job sites* es incluso gratuito: universidades, escuelas, algunas agencias de empleo. El tratamiento de las respuestas al anuncio es también mucho más efectivo, salvo que en el anuncio en prensa se indique que se aceptará sólo el envío electrónico de las respuestas, que es lo que ya empieza a generalizarse.

Existen literalmente miles de *job sites*. Recomendar alguno de los principales ya es un reto en sí, porque depende del perfil del buscador. Existen por ejemplo job sites de nicho, job sites locales, sectoriales, internacionales, etc. Ahora bien, para hacerse una idea de algunos de los más completos nos atreveremos a dar una pequeña lista: monster, careerbuilder, yahoo-hotjobs y latpro. Otra pista muy recomendable es entrar a través de www.4icj.com (For internacional careers and jobs) que es como una ventana que te da acceso a las numerosísimas *job sites* existentes en la red, así como a catálogos de recursos para buscar u ofrecer empleo.

El envío electrónico de CV's. Los responsables de selección saben lo tedioso que es almacenar, clasificar, leer y contestar numerosos CV's que todavía llegan en papel por correo ordinario. Hay expertos que se preguntan juiciosamente si deberían prohibirse. Algunas empresas no esperan: tanto en anuncios de periódico, como en eventos en el campus, o en otros sitios comunican a los candidatos que si quieren ser considerados han de enviar el CV electrónicamente. Esto permite un procesamiento mucho más ágil (no hay que fotocopiar para entregar a varios departamentos, o escanearlo o hacer una "lectura óptica de caracteres" para poder almacenarlo y distribuirlo mejor). Por otro lado permite a la empresa configurar respuestas automáticas para ser enviadas al candidato. Algunas empresas piden a sus candidatos que desarrollem CV's electrónicos en formatos predeterminados (*resume builders*), de modo que les permita asociarlos a bases de datos sobre las que pueden hacer búsquedas muy eficaces con parámetros de selección.

Registro electrónico de respuestas de candidatos a preguntas estructuradas. Pueden ser preguntas de filtrado, tests psicotécnicos o de personalidad. Cada vez hay más tests disponibles en el mercado que pueden ser administrados, o autoadministrados mediante un software, o mediante la web.

Entrevistas por videoconferencia. Muy útiles para una primera toma de contacto y de verificación, cuando se quiere evitar un desplazamiento largo, por ejemplo de América a Europa. También pueden hacerse videos de entrevistas bajo unas ciertas condiciones, de modo que se ofrece información mucho más profunda que un CV o un informe sobre un candidato. Una empresa de selección española (Catenon) ofrece a sus empresas-clientes videos de entrevistas de preselección realizadas a candidatos potenciales, antes de ser propuestos para entrevista en las empresas.

Utilización de e-mail para comunicarse con los candidatos. Es evidente para que la empresa comunique al candidato la recepción del CV, o bien su estatus o resultado en el proceso, pero no es tan evidente –si no se conoce- la utilización del e-mail como vehículo para establecer agentes de búsqueda (*search agents*) en los *job sites*.

- *Para la empresa*, una vez definido un perfil de anuncio, el responsable de selección recibirá en su email predeterminado todos los CVs que estén "colgados" en el *job site* que se acerquen a ese perfil, y los que se vayan colgando.
- *Para el candidato*, una vez definido el puesto ideal recibirá en su email –con la frecuencia deseada, por ejemplo semanalmente- todas las ofertas de empleo que se publiquen en ese *job site* que se acerquen a su puesto ideal.

Bases de datos de candidatos potenciales. Es posible que hayamos evaluado más candidatos que nos han parecido muy apropiados que los que necesitábamos, que el número de vacantes. Sería irracional

desaprovechar ese esfuerzo. Podrán servir para otros puestos, o para el mismo puesto si se abre en el futuro. Hay empresas que piden a sus departamentos de selección que mantengan "golden files" (archivos de oro) de candidatos preparados para ser llamados cuando surge un puesto, o incluso para crear puestos nuevos para ellos, si se justificara.

La prudencia en las decisiones de contratación es cada vez mayor. Quizá conscientes del precio pagado por malas decisiones de selección las empresas tratan de mantener cada vez mayor flexibilidad antes de ofrecer contratos indefinidos o permanentes a nuevos empleados sobre los que no se está muy seguro de si van a "funcionar" a la altura de las expectativas. Por ello, se acude a fórmulas para atraer candidatos entre estudiantes o personas que cambian de carrera. Algunas de estas fórmulas son: programas de becas, academias de verano dentro de la empresa, contratación temporal, o a tiempo parcial, tutorías de proyectos de estudiantes, esponsorización de investigaciones, etc.

Muchos de estos cambios están ocurriendo muy recientemente, entre el año 2000 y el 2006. ¿Qué nos depararán los próximos años, aparte de la mayor extensión y consolidación del uso de las tecnologías? Tal vez, tenga más que ver con aspectos demográficos y legales, por ejemplo:

- La necesidad de velar por atenerse en la selección a unos principios legales de **no discriminación e igualdad de oportunidades**
- La necesidad de contar (y tal vez anticiparse a la competencia) con una mayor **diversidad** de perfiles, especialmente en algunos tipos de puestos: inmigrantes, mujeres para posiciones de alta dirección y mayores.
- **El cambio de valores** en las nuevas generaciones: mayor énfasis en la armonía vida-trabajo, la responsabilidad social corporativa, la ecología y el desarrollo sostenible.

4.3. Consideraciones y conclusiones

En este documento se ha demostrado la importancia que tiene el reclutamiento y la selección como un proceso crítico para el éxito en los negocios y las instituciones.

Se han repasado paso a paso las diferentes etapas de un proceso de selección, *desde el planteamiento de la necesidad de cubrir un puesto, pasando por la definición de los requerimientos, la captación y preselección de solicitantes, la evaluación de candidatos y la toma de decisión sobre los finalistas, hasta la incorporación del nuevo empleado, acogida y seguimiento*.

Hemos reflexionado sobre la evolución que están experimentando los métodos de reclutamiento y selección, oportunidades y retos, particularmente con la penetración de las tecnologías.

Por otro lado, nos hemos referido menos a la perspectiva del candidato. Por ejemplo, cómo un candidato puede prepararse para superar con éxito un proceso de selección. No era el propósito de este documento, pero creemos que hay suficientes recursos disponibles para quien tenga interés en esa perspectiva. Por ejemplo, a través de internet se pueden encontrar multitud de consejos, talleres de búsqueda de empleo, referencias de libros y múltiples herramientas para elaborar el CV, prepararse para una entrevista, preguntas que hacer y no hacer, etc.. Una posible referencia interesante para empezar puede ser siguiente página web <http://www.quintcareers.com/>.

Otro aspecto que puede merecer nuestra atención en un futuro es cómo gestionar eficazmente los potenciales proveedores de selección: headhunters, gestores de job sites, agencias de selección y empleo, etc. Y este punto tiene más sentido, toda vez que las empresas cada vez más externalizan parte de sus procesos de selección, convirtiendo a sus responsables de recursos humanos en verdaderos brokers y compradores de estos servicios. Por el momento, nos conformamos considerando que tal vez

sólo la realización del trabajo en el día a día, y en el contexto de una empresa concreta, permitiría extrapolar pautas para ir perfeccionando las habilidades necesarias para ser más eficaz en estas tareas.

Finalmente, y confiando que la lectura de este documento haya sido provechosa, para aquellos que deseen profundizar aún más en el campo del reclutamiento y la selección sugerimos a continuación unas referencias bibliográficas y enlaces de internet.

Referencias bibliográficas:

ALLES, Martha

2003 Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias. Argentina: Granica

BOYATZIS, R.E.

1982 The Competent Manager. USA: John Wiley & Sons

BURTON, Scott

2002 How best 25 companies find and sep best employees. USA: The Conference Board

BYHAM, William; PICKETT, Debra

1999 Landing the job you want: how to have the best job interview of your life. USA: Three Rivers Press

CORRAL, Fernando et al. (Compilador ORDOÑEZ, Miguel)

1999 Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de recursos Humanos. España: Gestión

2000

CONSENTINO, Charles; BYHAM, William

2006 Using web-based technology to hire better people faster. USA: DDI Whitepaper (disponible en www.ddiworld.com)

DALE, Margaret

2003 A Manager's Guide to Recruitment and Selection. England: Kogan Page

DALE, Margaret

2006 The Essential Guide to Recruitment: How to Conduct Great Interviews and Select the Best Employees. England: Kogan Page

DE ANSORENA, Alvaro

1996 Quince pasos para la selección de personal con éxito. España: Paidós

EDENBOROUGH, Robert

2005 Assessment Methods In Recruitment, Selection & Performance: A Managers Guide To Psychometric Testing, Interviews And Assessment Centres. England: Kogan Page

FERNANDEZ, L

2005 Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos.
España: Prentice Hall

FITZ-ENZ, Jack

1995 Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos. España: Deusto

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BARKIN, David B.; CARDY, Robert L

1998 Gestión de Recursos Humanos. 1ª ed. España: Prentice Hall Internacional

GREEN, Paul

1996 Get hired: winning strategies to face the interview. USA: Board Press

JEFF, Grout; PERRIN, Sarah

2005 Recruiting Excellence. England: McGraw Hill

MICHAELS, Ed; HANDFIELD JONES, Helen; AXELROD, Beth

2003 La Guerra por el talento. Colombia: Norma

PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca

2001 Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias. España: Centro de Estudios Ramón Aceres

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M.

1993 Competence at Work, models for superior performance. USA: John Wiley & Sons

TOWNSEND, John

1999 The interviewer's pocketbook. 2da ed. United Kingdom: Management Pocketbooks

ULRICH, Dave; Brockbank, Wayne,

2006 La Propuesta de Valor de Recursos Humanos. España: Deusto

WOOD, Robert; PAYNE, Tim

1998 Competency-based recruitment and selection. England: John Wiley and Sons

WRIGHT, Steward; SPONTON, John

1999 Managing recruitment pocketbook. United Kingdom: Management Pocketbooks

Enlaces web recomendados sobre reclutamiento y selección:

www.quintcareers.com
www.recruitersonline.com
www.recruitersnetwork.com
www.4icj.com
www.hrsolutionsinc.com
www.hr.com
www.hrmguide.net
www.amazon.com
www.hr-guide.com
www.mercerhr.com
www.hr.com
www.ddiworld.com
www.haygroup.com