1. Explicar Figura-Fondo
2. Explicar Competencias
3. Explique Indicadores de Gestión y tipos
4. Nombre los Exámenes al ingreso y cuales son obligatorios.
5. Teoría de las expectativas
6. Enumere los pasos que debe seguir un buen entrevistador
7. Describa los 10 pasos para una buena selección de personal
8. Quien toma la decisión final en la selección y porque
9. Anclas de carrera, tipos y explicarlas
10. Explicar concepto de selección por competencias. Ej de preguntas

**FIGURA-FONDO:**

Es una teoría alternativa a la hora de la “selección de personal”. Existe una tendencia inconsciente a la simetría y a llenar los espacios vacios para equilibrar una imagen. Hay una tendencia innata en nuestra manera de percibir a establecer un orden ante lo que se nos presenta delante.

Articulando un concepto de percepción visual de figura y fondo, se puede trasladar al proceso de selección de personal dentro de una organización, donde la figura representaría al candidato y el fondo a la organización misma. El contexto, es decir, el fondo determina las conductas dentro de una organización, y a su vez la figura debe corresponder a la organización. Es trabajo del selector de personal, tener una mirada profesional, ya que este modela la organización con sus decisiones. Un obstáculo que puede aparecer en el proceso de selección son los preconceptos y prejuicios del propio selector.

Según esta teoría debe haber una correspondencia entre la figura que se está buscando y el fondo al cual deberá integrarse. La figura debe coincidir con el fondo, en el caso de que no coincida, (por ejemplo podría coincidir con los aspectos técnicos requeridos pero no con la estética de la organización) en ese caso depende totalmente de la decisión del selector presentarlo o no al encargado de tomar la decisión final de ingreso.

La idea de esta teoría es abrir la mente y como posibles selectores tener en cuenta también la intuición ya que aunque la imagen aparente de una persona no coincida con la de la organización puede funcionar de todas formas y hasta crecer y hacer carrera dentro de la empresa.

**PRINCIPALES ETAPAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN:**

1. La necesidad de reclutamiento, que depende del personal de línea
2. Emisión de solicitud de personal (FPP)
3. Perfil del puesto a cubrir
4. Decisión de reclutamiento (interno, externo, mixto)
5. Lecturas de cv y entrevistas para la preselección
6. Evaluaciones psicotécnicas
7. Formación de candidaturas e identificación de los mejores candidatos en función del perfil
8. Informe sobre finalistas y presentación a la línea
9. Selección final hecha por el organismo requirente
10. Proceso de admisión

**Personal de línea:**

**Personal staff:**

**LA ENTREVISTA:** la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene e la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y existe una correspondencia mutua. La entrevista debe darse en un clima de calidez, confianza y comodidad. El entrevistador es quien debe poner distancia en la entrevista, no debe comprometerse emotivamente ni dejarse llevar por un entrevistado “manejador”.

Es importante la forma en que preguntamos, para ello:

* Hay que tratar de formular las preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente
* Realizar una pregunta por vez
* Evitar que las preguntas condicionen las respuestas
* Realizar preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni provocas una actitud negativa.

PASOS DE LA ENTREVISTA:

* Hacer preguntas sobre la educación y su historial de trabajo
* Dar información sobre la vacante
* Exponer las ventajas que ofrece la empresa (remuneración y oportunidades)
* Permitirle al solicitante hacer preguntas
* Decirle los pasos a seguir después de finalizada la entrevista

TIPOS DE PREGUNTAS EN UNA ENTREVISTA:

* Cerradas: se pueden contestar con una sola palabra y luego complementarse con otra
* Sondeo: son sencillas y cortas
* Hipotéticas: se presenta una situación hipotética al entrevistado relacionada con el puesto
* Intencionadas: obligan a escoger entre dos opciones
* Provocación
* Abiertas: posibilidad de explayarse en una respuesta

COSAS A EVITAR: Hablar demasiado, Distraerse, Interrumpir, Intimidar al candidato, Interrupciones telefónicas, entre otras.

**SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**:

CONCEPTO COMPETENCIA: es una característica de la personalidad que se traduce en un conjunto de comportamientos observables, que actúan como factor diferenciador en un trabajo y organización. Es la característica subyacente de un individuo que está relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias requeridas es necesario la conjunción de los siguientes elementos:

* **SABER**: conjunto de conocimientos que pueden ser de carácter técnico y de carácter social
* **SABER HACER**: conjunto de habilidades que permitan poner en práctica los conocimientos que se poseen (trabajo en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc.)
* **SABER ESTAR**: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional 8cultura, normas). Se deben tener en cuenta los valores, creencias y actitudes como elementos que favorecen o dificultan los comportamientos en un contexto dado
* **QUERER HACER**: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia, de carácter INTERNO: motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc. Y de carácter EXTERNO: dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.
* **PODER HACER**: factores relacionados con la capacidad personal (aptitudes y rasgos personales)

Todo esto nos lleva en conjunto a la COMPETENCIA (al hacer) que resulta observable y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional.

TIPOS DE COMPETENCIAS:

* Cardinales: aquella que deben poseer todos los integrantes de la cía.
* Específicas: de acuerdo a corte vertical/horizontal por áreas.

Las competencias innatas del individuo se relacionan con sus valores, sus conductas y reacciones, etc. Existe poco margen para modificarlas es decir, coinciden o no con la organización. Las competencias más simples de desarrollar son competencias técnicas y de operación, las cuales representan conocimientos aplicados a la ocupación.

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:

El método de selección por competencias consiste en dividir el talento requerido para obtener la mejor performance y detectar a aquellas personas que las posean en mayor proporción. Se inicia el proceso con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a las mismas. El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, realizando una distinción entre las que se poseen frente a aquellas que se adquieren y puede ser desarrolladas.

Para un proceso de selección basado en competencias, debe existir un modelo explicito de la gestión por competencias en la organización.

**ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS: tipo de preguntas como ejemplo?**

La clave es realizar preguntar relacionadas con la competencia que se desea evaluar, buscando conocer comportamientos observables en situaciones del pasado. Para atraer, seleccionar y retener es importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por su trabajo.

En el proceso de selección el candidato y la organización eligen, la empresa debe identificar al candidato y conquistarlo para que desee pertenecer a la organización.

COMPETENCIAS ADICIONALES: liderazgo, visión de negocios, flexibilidad, ética, autocontrol, responsabilidad, etc.

**ANCLA DE CARRERA:** (Shein)

Es una analogía posible de identificar y comprender aquellos aspectos de la personalidad de un individuo que lo llevan hacia una determinada carrera que sea acorde a las necesidades y calores propios. La trayectoria de una persona en la organización puede semejar a un engranaje cuyos dientes deberían encastrarse mutuamente en la convivencia a lo largo de los años completándose los objetos individuales y organizacionales. La organización influye sobre los individuos socializándolos y a su vez, los individuos impactan sobre la organización mediante la innovación. Si existe concordancia de objetivos se establece el “contrato psicológico”.

En la etapa inicial hay descubrimientos mutuos entre el muevo empleado y la organización. Un proceso de aprendizaje en el cual se desarrolla un autoconcepto ocupacional respecto al otro y el empleado obtiene autoconocimiento y desarrolla un autoconcepto ocupacional mas claro. Este autoconcepto es el ancla de carrera y tiene 3 componentes:

* Capacidades y habilidades autopercibidas
* Las motivaciones y las necesidades autopercibidas
* Las actitudes y los valores autopercibidos

El concepto de ancla es más amplio en su definición que el concepto típico de valoración del trabajo o motivación para trabajar, este toma en cuenta además de las motivaciones y valores, el rol critico de las capacidades y habilidades autopercibidas, basadas en a experiencia laboral. Las anclas de carrera son el resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Se hallan dentro de la persona y si bien la persona puede considerarse un buen líder, la autopercepción de dicha habilidad se verá influida por lo que sus subordinados o pares opinen sobre su gestión y por como el mismo se sienta ejerciendo liderazgo. Las anclas sirven para explicar las partes de nuestras vidas que se estabilizan a medida que desarrollamos más autopercepción basada en mayor experiencia de vida.

TIPOS DE ANCLAS DE CARRERA:

1. **Técnico – funcional:** se basa en que las personas realizan elecciones y decisiones de la carrera de acuerdo a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que realizan, la autoimagen de las personas de este grupo está ligada a su sentimiento de competencia en el área particular en que se encuentran.
2. **Gerencial:** las personas de este grupo tienen su meta final en la gerencia. Los puestos técnicos son considerados como etapas intermedias necesarias en el camino hacia los niveles más altos, de gerencia general.

* Competencia analítica: habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta.
* Competencia interpersonal: habilidad de influir, supervisar, guiar y controlar personas en todos los niveles de la organización.
* Competencia emocional: la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado y la habilidad de ejercer poder.

1. **Seguridad – estabilidad:** las personas tienden a hacer lo que sus patrones requieren de ellas para mantener la seguridad del trabajo, un ingreso decente y un futuro estable e la forma de un buen programa de retiro, etc.
2. **Autonomía – independencia:** estas personas buscan y defienden su libertas en cuanto a la cuestión específica de trabajar. Les interesa la flexibilidad, manejar sus horarios, lo que no significa que deseen trabajar por cuenta propia.
3. **Creativa – emprendedora:** las personas se caracterizan por su deseo de crear su propia empresa, basados en sus habilidades y capacidades para tomar riesgos.
4. **Servicio – dedicación a una causa:** motivadas por valores que trascienden el trabajo. Están motivadas a hacer un trabajo en el que logre algo de valor para los demás.
5. **Desafío puro:** buscan dedicarse a lograr soluciones a problemas complicados o superar obstáculos.
6. **Estilo de vida:** buscan flexibilidad en su trabajo, privilegiando organizaciones que contemplen sus deseos personales, desean conservar la armonía entre sus necesidades personales, familiares y su carrera.

Las anclas de carrera reflejan las necesidades y motivaciones subyacentes que la persona lleva pero también reflejan los valores y sus capacidades descubiertas.

Por definición no puede existir un ancla hasta que no haya experiencia de trabajo, aunque si es posible que subyazcan los valores y motivaciones generados en la experiencia de vida anterior a la primera inserción.

**DECISION FINAL:** una vez hecha la preselección, el dpto. de RRHH decidirá entre los dos y cuatro mejores candidatos e función del perfil requerido. La decisión final corresponde a quien será el jefe directo del candidato, es decir la persona que requirió el pedido de nuevo personal es quien determina la admisión.

**OFERTA:** una vez seleccionado el candidato a ingresar, se procede a realizar la oferta, que puede ser por escrito aunque no es de uso corriente, pero es una herramienta muy útil. La misma debe concluir fecha, destinatario, la oferta (titulo del puesto y fecha de inicio), remuneración, beneficios y firmas del candidato y un representante de la organización.

**EXAMENES AL INGRESO:**

* Psicológico: la personalidad es uno de los principales factores en el desempeño del trabajo, por lo que el encargado del proceso de selección debe asesorarse con un profesional que determinara que tipo de persona podría ocupar ese puesto, analizando el contexto (el gripo en el que el candidato deberá ingresar). Pueden realizarse test psicométricos, proyectivos, gráficos y verbales.

OBLIGATORIOS

* Técnico: tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee. Los medios son exámenes escritos, entrevistas estructuradas, evaluaciones de idioma, pruebas de conocimientos específicos (practicas).
* Médico: se lo realiza para ver si el trabajo que se ofrece agrava o no la salud de la persona, y para tener en cuenta si posee alguna enfermedad para tener las debidas precauciones. depende de las políticas de la empresa. Es responsabilidad de la empresa comunicar el resultado a la persona.
* Policiales: se lo utiliza para saber si el candidato posible a ocupar el puesto posee antecedentes penales o si tienen juicios pendientes o no. No es aconsejable realizar este análisis ya que resulta discriminatorio y son datos personales que deben manejarse con precaución.
* Ambientales: el objetivo del mismo es saber cómo y con quien vive, a través del estudio vecinal se trata de recaudar información sobre el candidato, no es aconsejable ya que no se obtiene la veracidad de lo que se pretende saber.
* Grafológicos: es realizada por profesionales, se la puede utilizar como un elemento conjunto con otras técnicas, pero nunca sola.

**INDUCCION**: una vez ingresado el nuevo empleado entra en un periodo de integración a la organización. Cuando una persona ingresa a una empresa debe aprender muchas cosas, no solamente profesionales sino también culturales. Una adecuada presentación implica una reunión con el grupo al que más directamente pertenece el nuevo empleado.

El proceso de inducción implica también presentar al integrante a todas las personas con la que tendrá relación habitualmente. Contiene políticas de la organización, beneficios, costumbres, el organigrama, puede ir con el manual de procedimientos y el reglamento.

La inducción puede ser del tipo:

* Genérica: lo que refiere a la organización en general, Ej: pagina web.
* Precisa: es especifica del puesto a ocupar, realizada por el jefe directo del ingresante.

El proceso de inducción tiene:

* Ventajas: saca el estrés del trabajador al ingreso, le proporciona información para que el trabajador se encuentre en mejores condiciones al ingreso a la organización, comienza on el proceso de socialización.
* Desventajas: el gasto de tiempo que esto puede implicar, por ejemplo al juntar a todos los ingresantes y realizar una clase explicativa, se puede perder parte de la jornada de trabajo por este proceso de inducción.

Folleto de inducción: (folleto, cd, curso) sirve para hacer saber al nuevo empleado los elementos básicos para poder moverse dentro de la empresa con cierta seguridad, así se le informa sobre quienes son las personas que ocupan los pastos superiores , en que piso esta cada una de las grandes divisiones de la empresa, donde está el médico, el comedor, etc.

Reunión de inducción: sirve para dar a los nuevos empleados una visión más amplia de la empresa.

Periodo de prueba: debe ser el supervisor quien ayude al nuevo empleado a pasar esta prueba. El primer elemento es la descripción de tareas, el supervisor debe entregársela al nuevo empleado y discutir con él todos los puntos de ella para que pueda actuar con la mayor claridad posible. Para llegar a conclusiones claras en este asunto es conveniente mantener entrevistas con el empleado sobre su marcha en la empresa y al paso de un tiempo (periodo de 3 meses) dejar constancia de ello en un formulario del tipo de evaluación de desempeño que se discutirá con el empleado.

**TEORIA DE LAS ESPECTATIVAS:** El objetivo de esta es analizar si los tres actores (RRHH, supervisor y trabajador) cumplieron correctamente con su trabajo. Un breve resumen de cada actividad podría ser:

* SUPERIOR: debe controlar el desempeño del trabajador en forma constante y asegurarse de haber realizado correctamente la descripción del puesto.
* RRHH: su actividad principal es reclutar y seleccionar el personal requerido según la descripción del puesto hecha por el supervisor. También se relaciona con el trabajador verificando su desempeño y consultando a sus compañeros de área.
* TRABAJADOR: el mismo debe cumplir con las expectativas de la organización y ésta a su vez, debe consumar lo pactado en el momento de la admisión y la vinculación con la misma.

Es importante destacar que esta evaluación la suelen realizar durante el periodo de prueba, antes de que termine el periodo de tres meses, ya que si se supera este plazo deberán pagar la indemnización correspondiente al trabajador. La organización debe identificar al candidato y “conquistarlo” para que desee ingresar a la organización.

**INDICADORES DE GESTION:** Solo a través de la evaluación y medición real de nuestras acciones de RRHH podemos conocer la dimensión de nuestro progreso y transformación, así como el retorno de la inversión de dichas acciones. Los procesos acerca de la gestión de RRHH en una organización son generalmente de difícil cuantificación. , pero a los líderes de RRHH les resulta cada vez más necesario monitorear su gestión, comparativamente con otros sectores y/o proceso de la organización. Para lograr estos objetivos las empresas deben seleccionar indicadores específicos para medir y evaluar los proyectos y acciones que está encarando el área de RRHH.

* **Que es un INDICADOR?** Es un valor numérico que expresa de forma sencilla una serie de datos y permite realizar análisis comparativos y evolutivos sobre un fenómeno determinado.
* **Para que sirven?** Para conocer el grado de avance de los objetivos establecidos, analizar áreas de mejoras y planes de acción, sirven para la toma de decisiones, informar sobre nuestras acciones a otros sectores de la organización, establecer ventajas o desventajas competitivas con el mercado y/o entre áreas, facilitar la visión sistemática del área.

CARACTERISTICAS:

* Debe medir algún dato relevante
* Debe poder aplicarse en la propia organización y en otras
* Los componentes de la formula deben tener una interpretación univoca
* Los datos necesarios deben tener cierto grado de accesibilidad

VENTAJAS:

* Proporcionan info objetiva y cuantificable (sirve para comparar)
* Brindan feedback sobre cuál es el resultado de nuestro esfuerzo
* Comunican que es importante para la organización
* Contribuyen a concentrar la tensión en los aspectos claves
* Contribuyen a las mejoras
* Facilitan a la comparación externa con otras empresa o el mercado

DESVENTAJAS:

* Se concentra en los síntomas pero no aporta información sobre las causas (el porque)
* Los datos son interpretables y pueden ser tergiversados

TIPOS DE INDICADORES:

* De **ACTIVIDAD**: ejemplo, cantidad de entrevistas, de horas de entrevistas, de psicotécnicos.
* De **PRODUCTO**: ejemplo, cantidad de personal incorporado.
* De **EFICACIA**: relación entre el producto la meta. Ejemplo: N° búsquedas resueltas/N° búsquedas totales = al % de eficacia en las búsquedas.
* De **PRODUCTIVIDAD**: relación entre producto y proceso. Ejemplo: N° entrevistas/ N° entrevistadores= a la cantidad de entrevistas por cada entrevistador.
* De **CALIDAD**: ejemplo, N° de postulantes finalistas/ N° postulantes entrevistados = al % de calidad en el proceso de reclutamiento.