

## TEMA-5.pdf



elsabueno\_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada



**MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS  
Y ESCAQUÉATE  
DE TOMAR APUNTES HOY**





# PIRATA BEACH FEST

12 - 13- 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATAFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

## TEMA 5.- LA SELECCIÓN.

### 1. LA SELECCIÓN.

La segunda etapa en el proceso de afectación es la **selección**. En esta segunda etapa se busca a los candidatos más adecuados para cubrir los puestos disponibles en la organización.

Por lo tanto, podemos definir el **proceso de selección** como el proceso de elección del candidato más adecuado para ocupar un puesto disponible. Para ello, se utilizan una serie de técnicas o métodos que tratan de identificar a la persona que mejor y de forma eficiente pueda desempeñar el puesto de trabajo y que, además, ayude a mejorar la eficiencia de la organización.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien contratar. La selección es un proceso en el que se **comparan los criterios de la organización** que provienen de la descripción y análisis del puesto con el perfil de los candidatos y un proceso de **decisión** en el que se utilizan las técnicas de selección para recomendar a los candidatos que sean más adecuados y se dispone de varias posibilidades para tomar esta decisión:

- **MODELO DE COLOCACIÓN:** hay un puesto vacante y un candidato para ocuparlo.
- **MODELO DE SELECCIÓN:** hay un puesto vacante y varios candidatos para el puesto.
- **MODELO DE CLASIFICACIÓN:** hay varios puestos vacantes para cada candidato y varios candidatos para cada puesto vacante.

El proceso de selección tiene que ser **eficiente y eficaz**:

- **EFICIENTE:** optimizar recursos, es decir, hacer pruebas válidas, precisas, buenas entrevista, realizar el proceso con rapidez y agilidad, contar con costes mínimo...
- **EFICACIA:** consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, es decir, hacer una buena selección de personas. Hay que alcanzar **tres objetivos** para que sea eficaz:
  1. Contribuir a los objetivos finales de la organización.
  2. Asegurar la rentabilidad de la inversión económica que se hace al incorporar personas.
  3. Satisfacer los intereses de los individuos y de la organización al contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo.

El proceso de selección se puede entender como un **proceso de tres etapas**.

## ETAPA I. PRESELECCIÓN.

En esta etapa se debe **decidir cuáles son los candidatos reclutados** que van a realizar las pruebas de selección. La organización puede ponerse en contacto con todos los candidatos o realizar un primer filtrado en el que se selecciona a los candidatos que van a seguir en el proceso. Para se pueden hacer:

- *Comparar los currículos de los candidatos* con el perfil deseado para ese puesto y descartar a los que se adaptan.
- Se puede pedir a los candidatos que *rellenen unos impresos de solicitud* en lo que se pide información más completa sobre aspectos como el historial académico y profesional o sobre la situación laboral actual del candidato.
- Se puede pedir el *impreso de solicitud ponderado*, en el que se da una valoración diferente a cada tipo de información, estableciendo ponderaciones.
- Un complemento de los *impresos de solicitud son los impresos de biodatos o de información biográfica*, que son una versión más detallada que la solicitud en la que se pregunta a los candidatos por sus antecedentes, experiencias y preferencias y se asignan una puntuación a cada respuesta.

## ETAPA II. PRUEBAS DE SELECCIÓN.

Esta segunda etapa se inicia una vez que la organización ha seleccionado a los candidatos que podrán continuar en el proceso de selección. Someterá a los candidatos a una **serie de pruebas de selección**. Existen varias opciones para realizar dichas pruebas de selección:

- *Selección con una fase*: es la forma más simple, pero más imperfecta para hacer la selección. Se suele utilizar la entrevista o una prueba de conocimientos.
- *Selección secuencial con dos fases*: se hacen pruebas en dos fases y es en la segunda donde se aplican técnicas que permitan completar la información obtenida en la primera fase y que ayudan a decidir si se acepta al candidato.
- *Selección secuencias con tres o más fases*: se realizan al menos tres pruebas de selección que permita obtener la información necesaria para decidir si se acepta o no al candidato.

## ETAPA III. DECISIÓN/CONTRATACIÓN.

En la última etapa toma la decisión se **aceptar o rechazar a cada candidato** y se realiza la contratación. La decisión es comunicada de forma verbal o por escrito tanto al seleccionado como al resto de candidatos (es conveniente guardar sus expedientes para algún puesto futuro) y se puede concertar una entrevista para explicar la oferta de trabajo:

- Condiciones del puesto de trabajo.
- Contenido del puesto de trabajo.
- Fecha de inicio.





# PIRATA BEACH FEST

12 - 13 - 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

SKA-P × **NATOS Y WAOR** × SFDK × **DORIAN** × AYAX Y PROK × **DESAKATO**  
**SIDECARS** × MALA RODRÍGUEZ × **TALCO** × MORAD × **FERNANDOCOSTA**  
STAY HOMAS × **TOTEKING** × POLE × **LOS CHIKOS DEL MAÍZ** × LA FÚMIGA  
**LEDAKARIS MUERTOS** × CELTAS CORTOS × **SIDONIE** × KAZE × NARCO  
JUANCHO MARQUÉS × **ELS CATARRES** × BOIKOT × **LÁGRIMAS DE SANGRE**  
**ANDY Y LUCAS** × CIUDAD JARA × **HOKE & LOUIS AMOEBA** × NATALIA LACUNZA  
EL CANIJO DE JEREZ × **VARRY BRAVA** × MOJINOS ESCOZÍOS × **PIGNOISE**  
**SHARIF** × LOS DE MARRAS × **CUPIDO** × AUXILI × **REINCIDENTES** × BUHOS  
FYAHBWOY × **RAPSUSKLEI** × SUU × **SONS OF AGUIRRE & SCILA** × DON PATRICIO  
**SÔBER** × MR. KILOMBO × **NATIVA** × EL ÚLTIMO KE ZIERRE × **ENVIDIA KOTXINA**  
ZETAK × **SMOKING SOULS** × KING ÁFRICA × **ITACA BAND** × LEY DJ × **CHATA FLORES**  
**THE TYETS** × PAULA KOOPS × **FUNKIWIS** × GIGATRON × **TRIBADE** × PUPIL-LES  
GRISON × **EMLAN** × AYA × **KULTO KULTIBO** × DJ PLAN B × **MALUKS**  
HOLISTIKS × **CHILL ADDICTS** × EL SONIDO DE LA CIGARRA

**A LA VENTA EN [PIRATAFESTIVAL.COM](http://PIRATAFESTIVAL.COM)**

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

BLACKLOTUS

mediterranean  
musix

COMUNITAT  
VALENCIANA  
Gandia

## 2. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA SELECCIÓN.

Para realizar un buen proceso de selección hay que elegir las técnicas y herramientas mas adecuadas para cada caso. **Las técnicas de selección** proporcionan información sobre los diferentes puestos y analizar la adecuación de los candidatos a los puestos disponibles. Para llevar a cabo un buen proceso de selección hay que analizar dos aspectos importantes de las herramientas de selección:

- **FIABILIDAD:** se refiere a la consistencia de la medida, tanto a lo largo de tiempo como entrevistadores diferentes. **Una medida es fiable si se producen resultados consistentes**, pero si siempre se puede lograr, pues puede haber errores, defectos o contaminación. *Por ejemplo, si yo hago un examen de ingles hoy y saco nivel B1 y lo vuelvo a hacer la semana que viene y mi nivel es de C1, esta prueba no es fiable.*
- **VALIDEZ:** es el grado en que una **técnica mide el conocimiento, las habilidades o las capacidades deseadas**. En el ámbito de la selección es el grado en que las puntuaciones obtenidas en una prueba se corresponden con el rendimiento real en el puesto. Hay dos estrategias para demostrar la validez del puesto:
  - + Validez de contenido: se evalúa el grado en que el contenido de la prueba es representativo del contenido del puesto.
  - + Validez empírica: se demuestra la relación entre prueba y rendimiento en el puesto de trabajo.

**IMPORTANTE:** los métodos de selección pueden ser fiables, pero no válidos. Sin embargo, si no son fiables no son válidos.

*las entrevistas personales no cumplen ni la fiabilidad ni la validez*

### TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Hay muchas técnicas de selección a disposición de las organizaciones:

- **PRUEBAS ESCRITAS/ORALES DE SELECCIÓN:** pueden ser de diversos tipos y permiten recoger, transmitir y evaluar información sobre cada candidato. Destacan:
  - + Pruebas de conocimientos o habilidades: sirven para evaluar conocimientos y habilidades. Se mide el grado de conocimiento profesional o capacidad necesaria general o específica para poder desempeñar correctamente un puesto de trabajo. Pueden ser:
    - **Orales:** preguntas y respuestas verbales.
    - **Escritas:** preguntas y respuestas escritas.
    - **De realización:** ejecución de un trabajo o tarea en un tiempo determinado.
  - + Los test se refieren a un conjunto de pruebas que valorar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, etc. Son pruebas **objetivas y estandarizadas**. Destacan:
    - **Test de capacidad:** miden distintas capacidades: verbales, cualitativas, de rapidez de percepción... Encontramos los test de inteligencia, aptitud numérica, verbal o inteligencia emocional.





# PIRATA BEACH FEST

12 - 13- 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATAFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

➤ **Test de personalidad:** evalúan rasgos y características conscientes de cada candidata. Hay cinco factores que definen la personalidad:

- Extroversión: grado en que una persona es habladora, dinámica, sociable, entusiasta y activa.
- Simpatía: grado en que una persona es amigable, tolerante, confiada, generosa, cooperativa, honrada y flexible.
- Diligencia: grado en que una persona es formal, organizada, se adapta y persevera en sus tareas.
- Estabilidad emocional: grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Abierta a la experiencia: grado en que una persona es intelectual, filosófica, creativa, artística, intuitiva y curiosa.

– **ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** es un proceso de **comunicación entre dos o más personas**.

A pesar de la subjetividad e imprecisión, es el método más común debido a:

- + Fácil, cualquiera puede realizar una entrevista sin formación previa.
- + Flexible, sirve para cualquier tipo de puesto y cualquier tipo de empresa.
- + Económica, puede resultar mucho más barata que otros métodos de selección.
- + Validez aparente, es una técnica muy bien acogida (candidatos y directores).
- + Abierta, permite al entrevistador explorar cualquier aspecto, realizar cualquier tipo de pregunta y tomar cualquier tipo de decisión sobre el candidato.

Se desarrollan en cinco etapas:

- Preparación de la entrevista. Se necesita información sobre el puesto y candidato.
- El ambiente. Definir el lugar físico y psicológico que se desea en la entrevista.
- Desarrollo de la entrevista. El entrevistador obtiene información del candidato analizando su comportamiento y las respuestas que da. Se puede ofrecer información del puesto y de la organización. Se tiene en cuenta tanto el comportamiento del entrevistado como del contenido de la entrevista.
- Cierre de la entrevista. El entrevistador tiene que dejar muy claro el momento final de la entrevista. Se recomienda también informar al entrevistado sobre los pasos siguientes.
- Evaluación del candidato. Una vez acabada la entrevista, se debe hacer la evolución de la misma, que servirá para asesorar al que tome la decisión sobre si debe rechazar a ese candidato y sobre cuál es su posición respecto al resto de candidatos.

Los **objetivos** de la entrevista de selección son diferentes según sea:

- + **ENTREVISTADOR:**
  - Determinar si el candidato sirve para el puesto de trabajo.
  - Determinar si está realmente interesado.
  - Ofrecer información básica sobre el puesto y la empresa.
- + **ENTREVISTADO:**
  - Demostrar que sirve para el trabajo.
  - Demostrar que está interesado.
  - Obtener información sobre la empresa y el puesto de trabajo para decidir si le interesa.

- ⊕ La ENTREVISTA POR COMPETENCIAS intenta saber cuáles son las actitudes y comportamientos del candidato y conocer si los conocimientos y habilidades que dice poseer los tiene o no, si es capaz de llevarlos a cabo en la empresa y de reaccionar y responder a distintas situaciones del día a día de una organización. Intenta identificar si sabe afrontar problemas y momentos críticos del entorno laboral, ya sea resolviéndolas directamente o consiguiendo elaborar un plan para solventarlo en equipo. Hace referencia a la actitud y al comportamiento del trabajador respecto al resto de la plantilla y frente a las tareas de los demás.
- **TÉCNICAS DE SIMULACIÓN DEL TRABAJO:** una de las más habituales son las **pruebas de ejemplos de trabajo**, en las que el candidato realiza actividades físicas y verbales bajo supervisión estructurada y unas condiciones estandarizadas. Otra técnica es el **desempeñar un papel o rol (role – playing)**, colocando al candidato en una situación que se pueda producir en el puesto de trabajo o en la vida profesional y ver cómo actúa.
- **CENTROS DE EVALUACIÓN O VALORACIÓN (ASSESSMENT CENTERS):** centros externos donde se evalúan a los candidatos, normalmente para puestos de dirección. En ellos se llevan a cabo distintas pruebas, por distintos evaluadores y analizando distintos aspectos: liderazgo, capacidad de toma de decisiones, capacidad de planificación y organización. Se suelen aplicar los **programas de evaluación múltiple** en los que se utilizan varias técnicas de evaluación, varios evaluadores y se evalúan varios aspectos.
- **OTRAS:** comprobación de referencias, reconocimientos médicos, pruebas de grafología, cartas de recomendación...

### 3. TENDENCIAS ACTUALES EN SELECCIÓN.

Las nuevas tecnologías han permitido hacer cambios en los procesos de selección y automatizar pruebas de evaluación psicológica o realizar pruebas a distancia y en el momento deseado por los candidatos.

Para los procesos de selección, **internet** da la posibilidad de realizar evaluaciones a distancia con un buen nivel de calidad y con bastante validez y fiabilidad. A este proceso se le conoce como **telesección**, selección virtual de empleados. Además, muchas empresas tratan de optimizar los procesos de selección de personal utilizando el *big data* y el *HR analytics*.

En las entrevistas a través de videoconferencias (**videoentrevistas**), el entrevistador busca obtener la misma información que en una entrevista presencial, es decir, observar el comportamiento del candidato, sus conocimientos, aptitudes, actitudes, ver si se ajusta al puesto de trabajo y a la cultura organizativa. Las videoentrevistas se pueden realizar en tiempo real o atemporales, mandando una serie de preguntas a los candidatos y que estos manden un video respondiéndolas, de forma que se puedan escuchar y ver en el momento que se considere más oportuno.

Una de las tendencias mas actuales es la **aplicación de la inteligencia artificial**. Hacer un buen proceso de selección de personal requiere conocer bien el perfil del puesto de trabajo, las tareas que desarrollar y su nivel de exigencia para poder compararlos con las cualidades de los candidatos, para lo cual la inteligencia artificial ofrece técnicas muy variadas y útiles.

## 4. LA SOCIALIZACIÓN.

La tercera fase del proceso de contratación o afectación es la **socialización**. Si el reclutamiento y la selección son actividades encaminadas a atraer y seleccionar candidatos idóneos para un puesto, la socialización pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. Una vez incorporada, hay que poner en práctica acciones que ayuden a mejorar su desarrollo dentro de la organización. Es recomendable hacerlo, pues facilita que el trabajador se adecue bien y rápido a su puesto de trabajo y a la cultura organizativa.

**La socialización u orientación** se define como la actividad de RRHH que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto, presentarles a otras personas con las que trabajarán y transmitirles las normas, objetivos y la cultura de la organización.

La incorporación de un nuevo empleado suele ir asociada a cierto grado de ansiedad debido al desconocimiento del puesto de la empresa. Los objetivos de la orientación son:

- *Reducir los costes de puesta en marcha.* Disminuir el periodo de adaptación puede ayudar a que el trabajador tarde menos en mejorar su eficiencia.
- *Reducir el estrés y la ansiedad.* Si el empleado cuenta con información sobre lo que se espera de su trabajo, tendrá menos tensión y menos estrés.
- *Reducir la rotación de personal.* Si el nuevo empleado se siente aceptado y lo aprende rápido, tendrá menos alicientes para buscar un trabajo en otro sitio, lo que reducirá los índices de rotación de personal.
- *Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.* Un buen proceso de socialización puede reducir el tiempo que tienen que dedicar otros trabajadores a ayudar al nuevo empleado para que se adapte y pueda desempeñar bien su trabajo.

La **socialización** es un proceso que puede ser:

- **FORMAL:** socialización planificada por la empresa para ayudar al nuevo empleado a adaptarse al puesto y a la empresa.
- **INFORMAL:** socialización que se realiza al margen de los conductos oficiales y la ponen en marcha los compañeros de trabajo.

El primer contacto debe ser con personas de la organización debidamente preparadas, por lo que la empresa puede emplear distintos métodos de socialización, como charlas divulgativas, visitas a las instalaciones y entrega de manuales.