

# Tema 5.pdf



apuntesgade



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**  
**ahórrate 6 meses**  
**de suscripción**

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS  
Y ESCAQUÉATE  
DE TOMAR APUNTES HOY



## Tema 5. Selección y socialización

### 1. Concepto y proceso de selección

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

El proceso de selección es el proceso de elección del candidato mas adecuado para ocupar un puesto disponible. Para ello, se utilizan una serie de técnicas/ métodos que tratan de identificar a la persona que mejor y de forma mas 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. De esta forma, la selección es un proceso en el que, por una parte, se comparan los criterios de la organización que provienen de la descripción y análisis del puesto con el perfil de los candidatos, obtenido a partir de la aplicación de una serie de técnicas. Por otra parte, es un proceso de decisión en el que se utilizan las técnicas de selección para recomendar a los candidatos que sean mas 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. La eficiencia consiste en optimizar los recursos, es decir, hacer pruebas que son validas y precisas, hacer bien las entrevistas, realizar el proceso con rapidez y agilidad, contar con costes operativos mínimos, involucrar a la dirección, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, es decir, hacer una buena selección de personas. Para llevar a cabo un proceso de selección de forma eficaz hay que alcanzar tres objetivos:

1. Contribuir a los objetivos finales de la organización. Para que la organización pueda satisfacer sus objetivos es necesario disponer de personal con altos niveles de rendimiento
2. Asegurar la rentabilidad de la inversión económica que se hace al incorporar personas, teniendo en cuenta los resultados esperados de ellas
3. Satisfacer los intereses de los individuos y de la organización al contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo

Para lograr eficazmente estos objetivos, las actividades de selección deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de recursos humanos como el análisis del puesto de trabajo, la planificación, el reclutamiento, la orientación y socialización, la formación, la evaluación del rendimiento y retribución

La selección se puede entender como un proceso de tres etapas: preselección, pruebas de selección y la decisión que da lugar a la contratación del nuevo trabajador.

- Etapa I: preselección. En esta etapa se tiene que decidir cuales son los candidatos reclutados que van a realizar las pruebas de selección. En este caso la organización puede ponerse en contacto con todos los candidatos o bien puede realizar un primer proceso de filtrado en el que se selecciona a los candidatos que van a continuar en el proceso de selección. Para ello, se comparan los currículos de los candidatos con el perfil deseado para ese puesto de trabajo y se descarta a los candidatos que no se adapten a los requerimientos del puesto de trabajo.

Además del curriculum se puede solicitar que los candidatos rellenen unos impresos de solicitud en los que se pide información mas completa sobre los aspectos como el historial académico y profesional o sobre la situación laboral actual del candidato. También se puede utilizar el impreso de solicitud ponderado, en el que se da una valoración diferente de cada tipo de información, estableciendo ponderaciones. Estos impresos ayudan a la organización diferenciar mejor a los candidatos que probablemente serán mas adecuados para el puesto

Un complemento de los impresos de solicitud son los impresos de biografía o de información biográfica, que son una versión mas detallada que la solicitud en la que se pregunta a los candidatos por sus antecedentes, experiencias y preferencias y se asigna una puntuación a cada respuesta.

- Etapa II: pruebas de selección. La segunda etapa se inicia una vez que la organización ha seleccionado a los candidatos que podrán continuar en el proceso de selección. En este caso, someterá a estos candidatos a una serie de pruebas de selección. En esta etapa, la organización tiene varias opciones para realizar las pruebas de selección.
  - ➔ Selección con una fase: es una forma mas simple, pero mas imperfecta para hacer la selección del personal. La técnica que se suele utilizar es la entrevista o, en otros casos, una prueba de conocimientos
  - ➔ Selección secuencial con dos fases. Se hacen pruebas en dos fases, en la segunda se aplican técnicas que permitan completar la información obtenida en la primera fase y que ayudan a decidir si se acepta al candidato
  - ➔ Selección secuencial con tres o mas fases. Se realizan al menos tres pruebas de selección que permitan obtener la información necesaria para decidir si se acepta al candidato
- Etapa III: Decisión/ contratación: en la ultima etapa del proceso de selección, se toma la decisión de aceptar rechazar a cada candidato y se realiza la contratación. La organización elige uno o más candidatos y se le expresa el deseo de que se incorpore a la empresa. La decisión es comunicada de forma verbal o por escrito y se puede concertar una entrevista para explicar la oferta de trabajo. La información que se suele facilitar es:
  - + Condiciones del puesto de trabajo, contenido y fecha de inicio



# Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX****HBOmax**[Abre tu cuenta](#)



Se recomienda informar de la decisión a los candidatos que no hayan sido seleccionados y es conveniente guardar sus expedientes porque puede haber alguno que sea adecuado para otro puesto

## 2. Herramientas e instrumentos para la selección

La selección va a determinar la calidad de las personas que trabajan en la organización. La contratación de una persona no adecuada para un puesto puede crear conflictos entre el personal, en especial, si son otros trabajadores los que tienen que resolver los errores de los empleados ineficientes. También puede ocurrir que se desmotive a los empleados con mas talento y busquen trabajo en otra empresa.

Para realizar un buen proceso hay que elegir las técnicas y herramientas (pruebas) más adecuadas para cada caso. Las técnicas de selección permiten proporcionar información sobre los diferentes puestos y analizar la adecuación de los candidatos a los puestos disponibles. Estas pruebas evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten elegir candidatos en función de su ajuste al puesto de trabajo y a la cultura organizativa. Las pruebas de selección tienen que ser diseñadas de forma que se ajusten a normas claras, en la medida de lo posible estén estandarizadas y sean objetivas, validas y fiables. Para llevar un buen proceso ha que analizar 2 herramientas: fiabilidad y la validez

- Fiabilidad: consistencia de la medida, tanto a lo largo del tiempo como entre entrevistadores diferentes.
- Validez: es el grado en que una técnica mide el conocimiento, habilidades o capacidades deseadas. Es el grado de las puntuaciones obtenidas en una prueba se corresponden con el rendimiento del puesto.

Hay muchas técnicas de selección a disposición de las organizaciones.

- a. Pruebas escritas/orales de selección: pueden ser de diversos tipos y permiten recoger, transmitir y evaluar información sobre cada candidato. Entre ellas, destacan las pruebas de conocimientos o habilidades y los test.
  - Las pruebas de conocimientos o habilidades sirven para evaluar los conocimientos y habilidades. Se mide el grado de conocimiento profesional necesario para el buen desempeño de un puesto de trabajo o el grado de capacidad para realizar algunas tareas. Pueden ser orales, escritas o de realización. También pueden evaluar los conocimientos generales o específicos necesarios para el desempeño de un puesto.
  - Los test se refieren a un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades etc. Son pruebas objetivas y estandarizadas de modelos de conducta. Los test pueden ser diferentes tipos siendo los mas habituales los de capacidad y los de personalidad. Los test de capacidad miden distintas capacidades: verbales, cualitativas de rapidez de percepción etc. Entre ellos están los test de inteligencia, los de aptitud numérica, los de aptitud verbal o los de inteligencia emocional.



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



Los test de personalidad evalúan rasgos y características consistentes de cada candidato. En el campo de la psicología hay 5 factores que definen a 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 y 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.

b. Entrevista de selección: es un proceso de comunicación entre dos o mas personas. Como todo proceso de comunicación tiene limitaciones. La entrevista es del método más común en la selección del personal a pesar de su subjetividad e imprecisión. Etapas:

1. Preparación de la entrevista. Se necesita la información sobre el puesto y sobre el candidato. Hay que decidir el tipo de entrevista que realizar.
2. El ambiente. Definir el lugar físico y también ambiente psicológico que desea crear en la entrevista
3. Desarrollo de la entrevista. El entrevistador obtiene información del candidato analizando su comportamiento y las respuestas que da a las diferentes preguntas. Se puede ofrecer información sobre el puesto y sobre la organización. En esta fase se tiene en cuenta tanto el contenido de la entrevista como el comportamiento del candidato
4. Cierre de la entrevista. El entrevistador tiene que dejar claro el momento de finalización de la entrevista. Se recomienda también informar al entrevistado sobre los pasos siguientes
5. Evaluación del candidato. Lo recomendable es que se realice la evaluación del candidato una vez finalizada la entrevista. Esta evaluación servirá para asesorar al que tomara la decisión sobre si debe rechazar a ese candidato y sobre cuál es su posición respecto al resto de los candidatos

c. Técnicas de simulación del trabajo. Una de las mas habituales son las pruebas de ejemplos de trabajo en las que el candidato realiza actividades físicas o verbales bajo supervisión estructurada y unas condiciones estandarizadas. Una de estas pruebas es el ejercicio de la bandeja, en la que se crea una situación lo mas real posible para que s puedan analizar conductas habituales de trabajo.

En otras técnicas de simulación se tiene que desempeñar un papel o rol colocando al candidato en una situación que se pueda producir en un puesto de trabajo o en la vida profesional

d. Centros de evaluación valoración (assessment centers)

Se realizan un conjunto de tareas o ejercicios simulados. Los centros de valoración suelen estar fuera de las instalaciones de la empresa. Las pruebas se pueden realizar a lo largo de uno a tres días y participan varios candidatos a la vez. En la mayoría de los casos se evalúan las habilidades de los candidatos en cuatro áreas: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo. En estos centros se suelen aplicar los denominados programas de evaluación múltiple en los que se utilizan varias técnicas de evaluación, hay varios evaluadores y se evalúan diferentes aspectos

e. Otras: comprobación de referencias, reconocimientos médicos, pruebas de grafologías

### 3. Tendencias actuales en selección

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. Teleselección es la selección virtual de empleados. Muchas empresas están tratando de optimizar los procesos de selección de personal utilizando big data y el HR analytics

En la entrevista a través de videoconferencia o video entrevistas, el entrevistador busca obtener la misma información que en una entrevista presencial, es decir, observar el comportamiento del candidato, comprobar sus conocimientos, aptitudes y actitudes, ver si se ajusta bien al puesto de trabajo y a la cultura organizativa.

Una de las tendencias más habituales 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 desarrolla y su nivel de exigencia para poder compararlos con las cualidades de los candidatos.

### 4. Socialización

Pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. Una vez incorporada la persona hay que poner en práctica acciones que ayuden a mejorar su desarrollo dentro de la organización. La socialización es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de sus puestos, presentarles a otras personas con las que trabajarán y transmitirles las normas, los 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 y de la empresa. Esta sensación puede hacer difícil el proceso de adaptación al puesto, aumentar la rotación y crear desconfianza. En este sentido los objetivos de la socialización son:

- \* Reducir los costes de puesta en marcha. Disminuir el periodo de adaptación que puede ayudar a que el empleado 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 aprende rápido, tendrá menos alicientes para buscar 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 puede ser formal, planificada por la empresa para ayudar al nuevo empleado a adaptarse al puesto y a la empresa. Pero la socialización tiene también una parte informal que se realiza al margen de los conductos oficiales y la ponen en marcha los compañeros de trabajo

### Los convenios colectivos

La negociación colectiva es la forma habitual de regular las condiciones de trabajo en las empresas. Dentro de esta negociación se incluyen los convenios colectivos

El convenio colectivo es el resultado de la negociación desarrollada por los representantes de los trabajadores y de los empresarios, contribuye la expresión del acuerdo libremente adoptado por ellos en virtud de su autonomía colectiva. El contenido mínimo de los convenios colectivos debe expresar:

- ➔ Determinación de las partes que los conciertan
- ➔ Ámbito personal, funcional, territorial y temporal
- ➔ Procedimiento para solventar de manera efectiva las discrepancias que pueden surgir para la no aplicación de las condiciones de trabajo
- ➔ Forma y condiciones de denuncia del convenio, así como el plazo mínimo para dicha denuncia antes de finalizar su vigencia.
- ➔ Designación de una comisión paritaria de la representación de las partes de negociadoras para entender aquellas cuestiones establecida en la ley y de cuantas otras les sean atribuidas, así como el establecimiento de los procedimientos y plazos de actuación de esta comisión