

# **SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Luz I. Leirós

Gestión de RR.HH. y  
Comportamiento  
Organizacional

## Tema 3. Selección y Evaluación de RRHH

1. Planificación de Recursos Humanos.
2. Análisis del Puesto de Trabajo
3. El Reclutamiento
4. Métodos e Instrumentos en Selección de Personal

### Bibliografía:

- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
  - Cap. 5: Reclutamiento y selección de personal
  - Cap. 7: Evaluación y gestión del rendimiento

## **Tema 3. Selección y Evaluación de RRHH**

# **1. Planificación de RRHH**

# PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

- Sistema que permite ajustar la oferta de personal, interna (empleados disponibles) y externa (empleados a contratar), a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.
- **PROCESO:**
  1. Conocer las necesidades de personal: Los distintos directivos determinan los RRHH necesarios para atender a sus respectivos objetivos (demandas de personal).
  2. Determinar la demanda total: El departamento de RRHH concilia las diferentes demandas de la organización.
  3. Establecer la demanda adicional de RRHH: El dpto. de RR.HH, basándose en los recursos disponibles y en los cambios previstos (ajustes, supresiones, reestructuraciones), fija dicha demanda, que denominamos Necesidad Neta de Personal. Esa NNP puede ser un déficit o un excedente.

# PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

## NECESIDAD NETA DE PERSONAL:

- Demanda o necesidad negativa: Excedente de personal. El dpto. de RRHH procede a los ajustes necesarios a través del desgaste natural o de suspensiones de contratos, extinciones de contratos, jubilaciones anticipadas o abandonos voluntarios.
- Demanda o necesidad positiva: Déficit de personal. La organización recurre al reclutamiento, **selección**, promoción, formación, desarrollo y redistribución y/o transferencia de personal

# PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

**SELECCIÓN DE PERSONAL:** Proceso de toma de decisión del ajuste de las personas a los puestos, utilizando instrumentos evaluativos.

- Busca predecir el futuro desempeño laboral y otros criterios de interés organizacional, de los aspirantes a un puesto, a través de la evaluación de sus competencias (capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia, etc).
- Criterios organizacionales de interés:
  - Desempeño de tarea
  - Desempeño contextual
  - Progresos de carrera
  - Conductas de retirada (absentismo) y abandono
  - Conductas de seguridad (evitación de accidentes laborales)
  - Conductas contraproductivas (contrarias al beneficio de la empresa)
  - Productividad (rendimiento)

# PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

## Objetivos de un proceso de selección

- Mejorar el desempeño organizacional (rendimiento general de la empresa).
- Separar a los candidatos con más probabilidades de tener éxito de los que tienen menos probabilidades.
- Identificar a quienes presentan destrezas y capacidades para tener un buen desempeño y mejorar el “ajuste” entre las características personales y los requisitos del puesto.
- Asegurar la igualdad de oportunidades en la toma de decisión de empleo.

# PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

## Desarrollo de un programa de selección:

- Análisis del puesto [Seminario 1]
- Identificación de las dimensiones y competencias relevantes para el puesto
- Identificación de conocimientos, destrezas y capacidades (CDC) necesarias para el puesto
- Desarrollo/selección de instrumentos para medir los CDC
- Validación de los instrumentos: Contenido, constructo y criterio [Validez: Tema2] .
- Uso de los instrumentos de evaluación para procesar las solicitudes

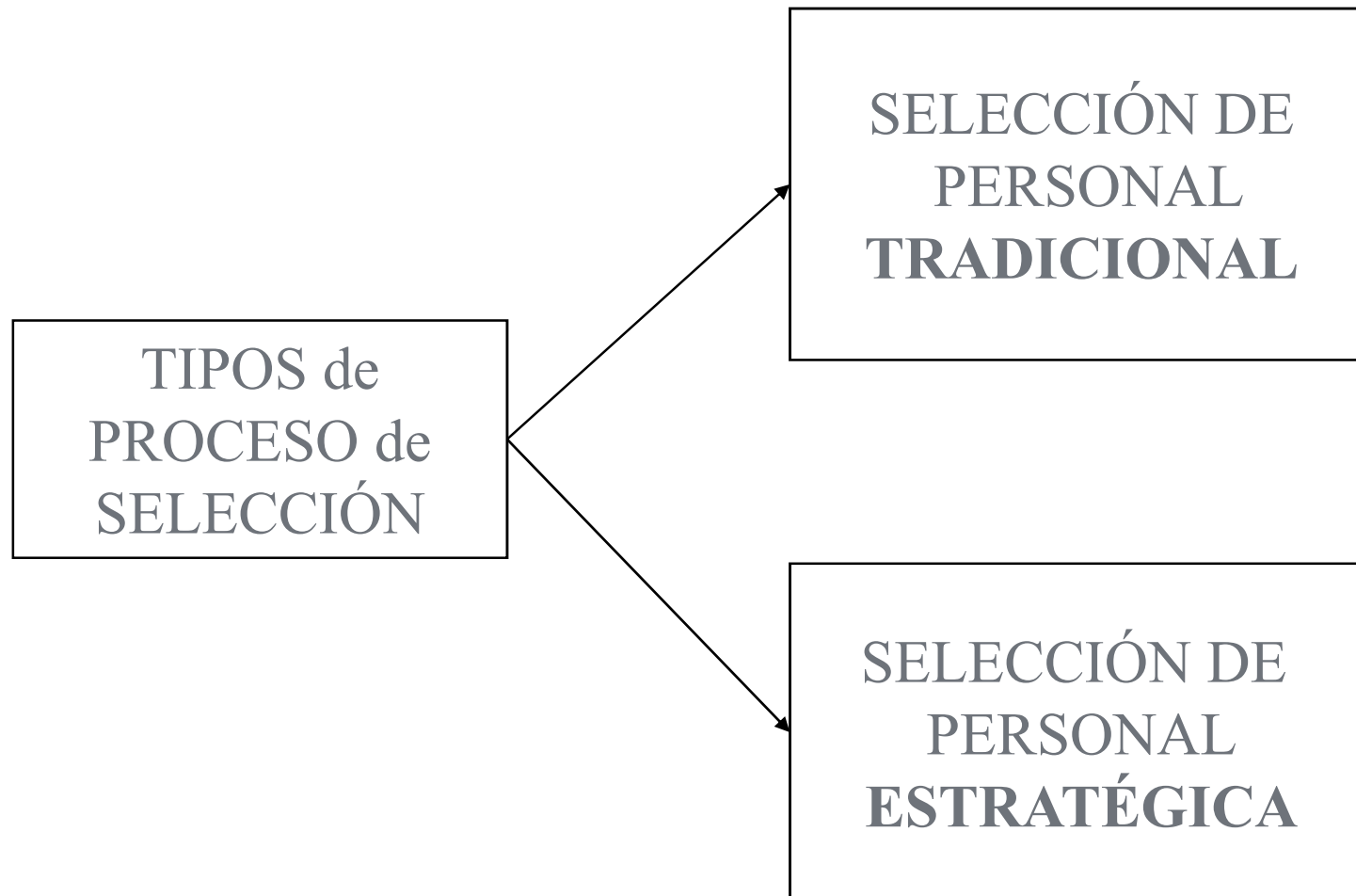


# PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

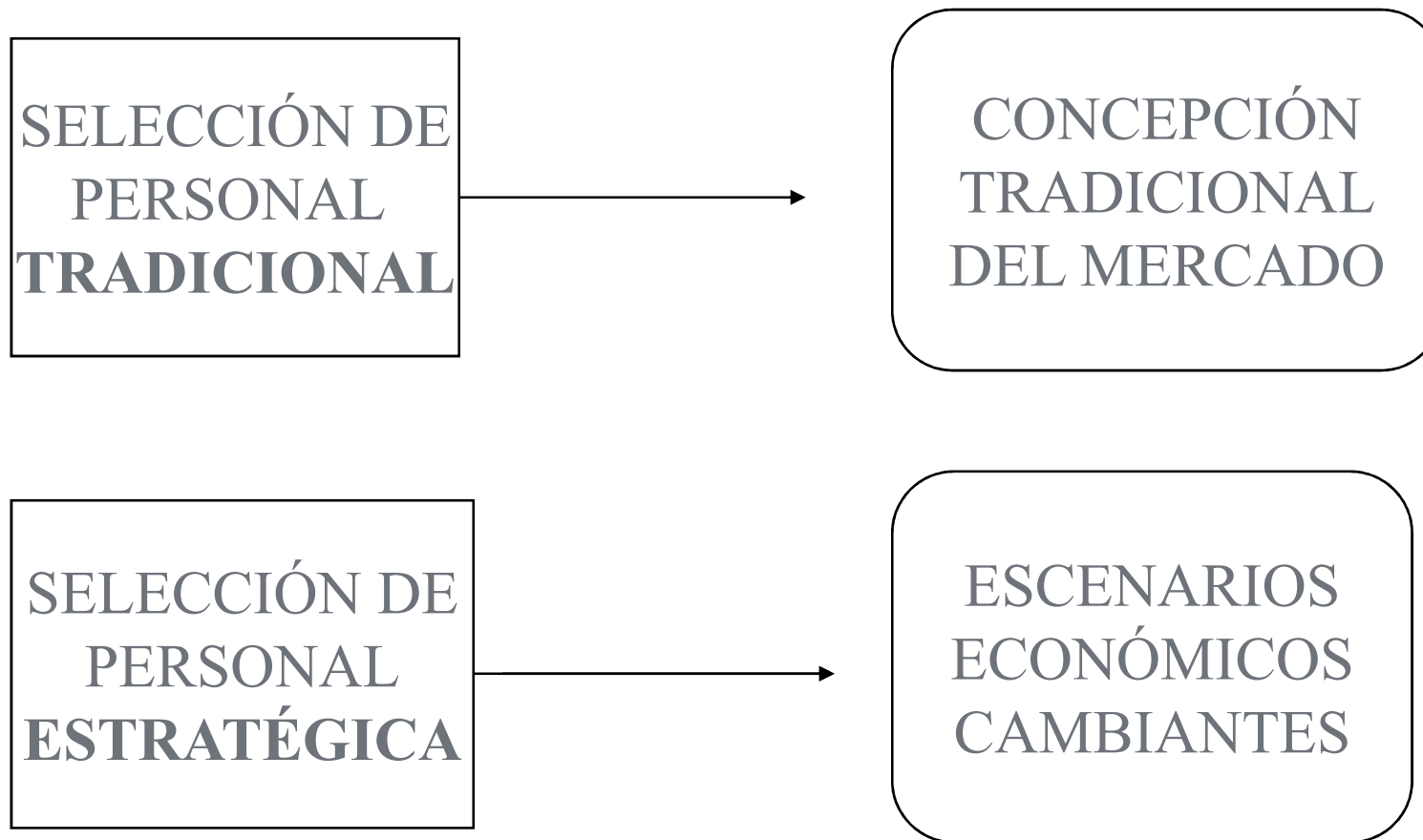
## **Sistema típico** de selección (modelo)

- El solicitante envía un CV y/o rellena un formulario de solicitud
- Los responsables de RRHH filtran las solicitudes y CV usando factores descalificantes (cualificaciones mínimas exigidas para el puesto: titulación, experiencia,...)
- El solicitante contesta a uno o más test.
- El solicitante hace una entrevista con el responsable de selección o con el director o supervisor del puesto vacante
- Se clasifica a los solicitantes basándose en los resultados de los test y/o las entrevistas
- El responsable de selección junto con el director/supervisor toma la decisión final.

# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH



# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH



# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH

## Concepción **tradicional** del mercado

### – Organizaciones:

- Compuestas por un conjunto de puestos de trabajo, medios y sistemas para elaborar o producir un bien o servicio (fábrica, oficina, administración pública...).

### – Bienes y servicios:

- Vigencia de muchos años; los clientes y usuarios los seguirán demandando.

### – Puestos de trabajo:

- Conjuntos de tareas y funciones estables durante mucho tiempo (trabajo fijo).

# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH

## Concepción **actual y futura** del mercado

### –Organizaciones:

- Escenario caracterizado por su volatilidad.
- Entornos económicos rápidamente cambiantes

### –Bienes y servicios:

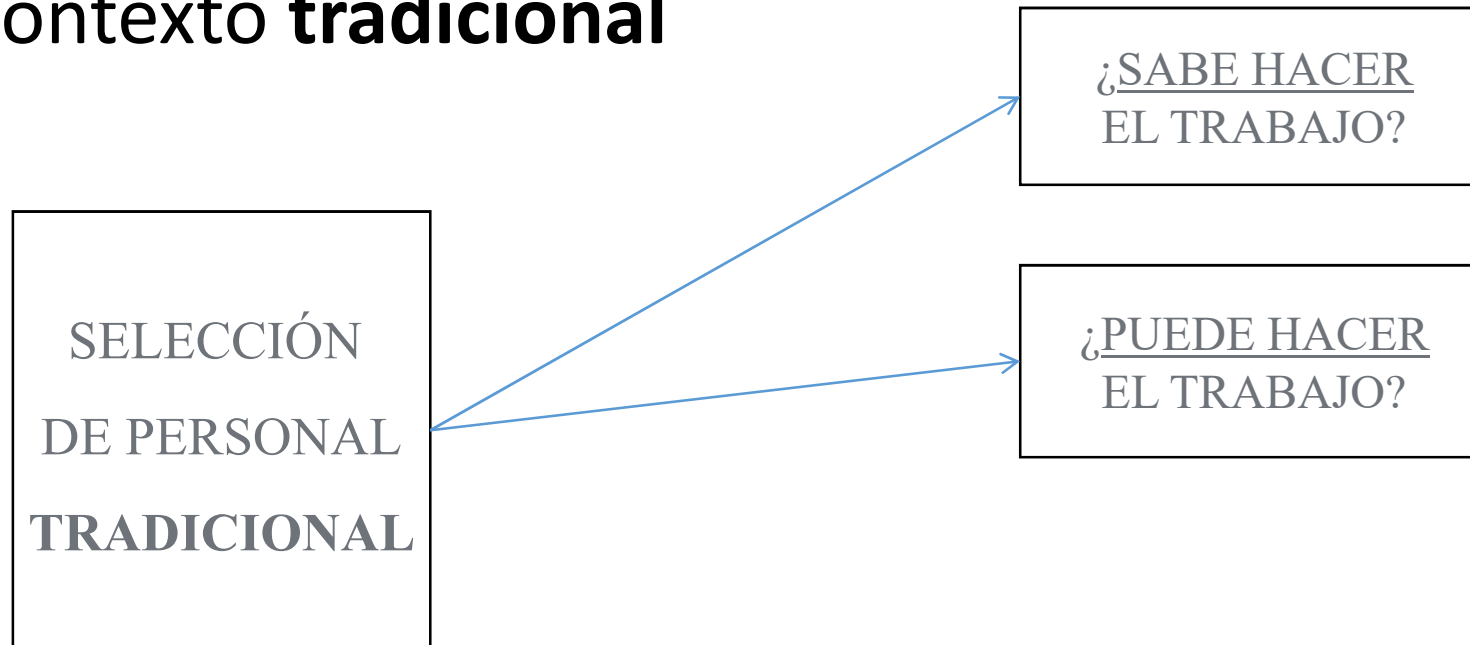
- Ciclo de vida de los productos cada vez más reducido (obsolescencia programada).

### –Puestos de trabajo:

- Puestos y tareas inestables y cambiantes a corto plazo (contratos temporales o indefinidos).

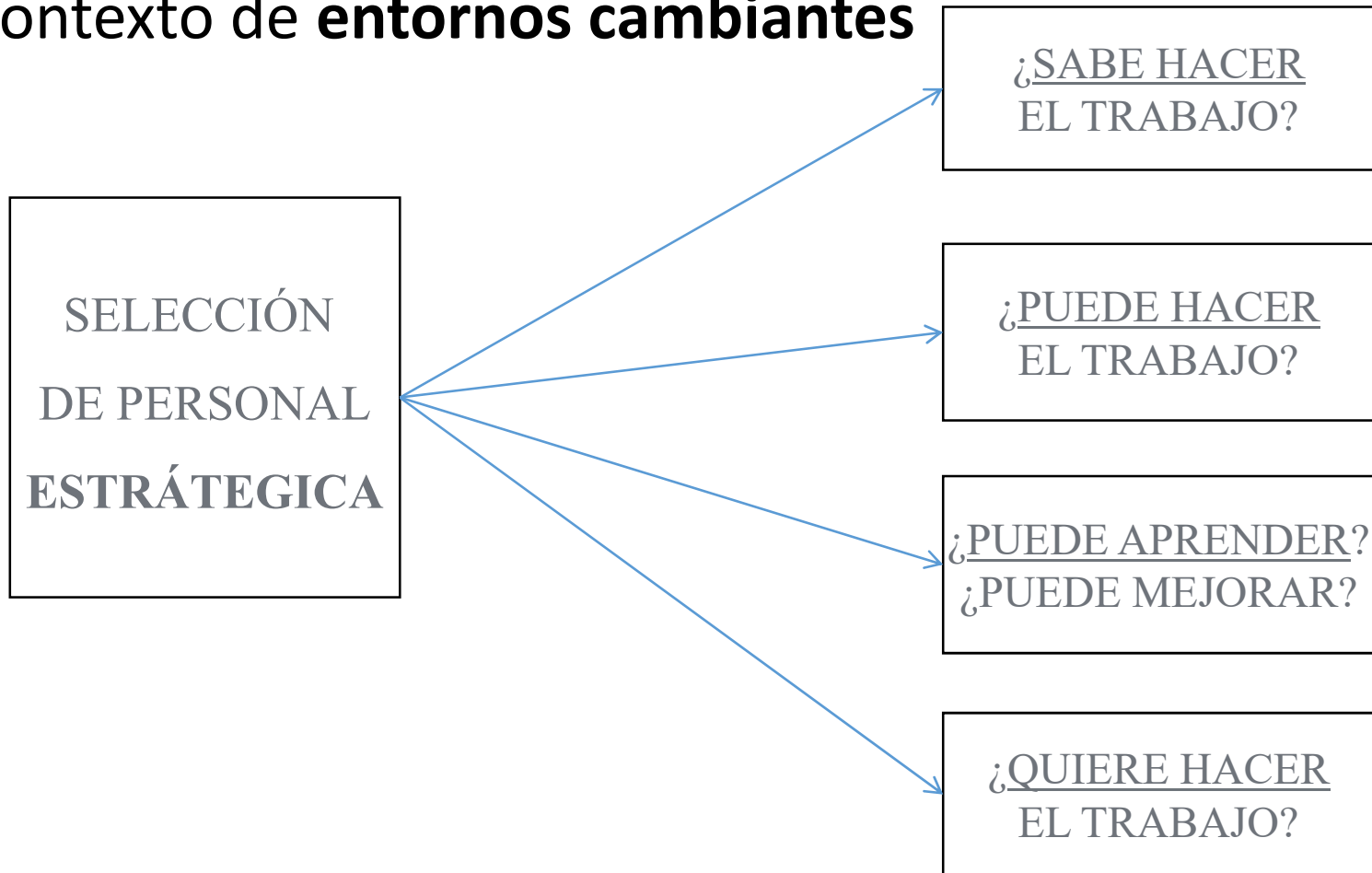
# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH

## Contexto tradicional



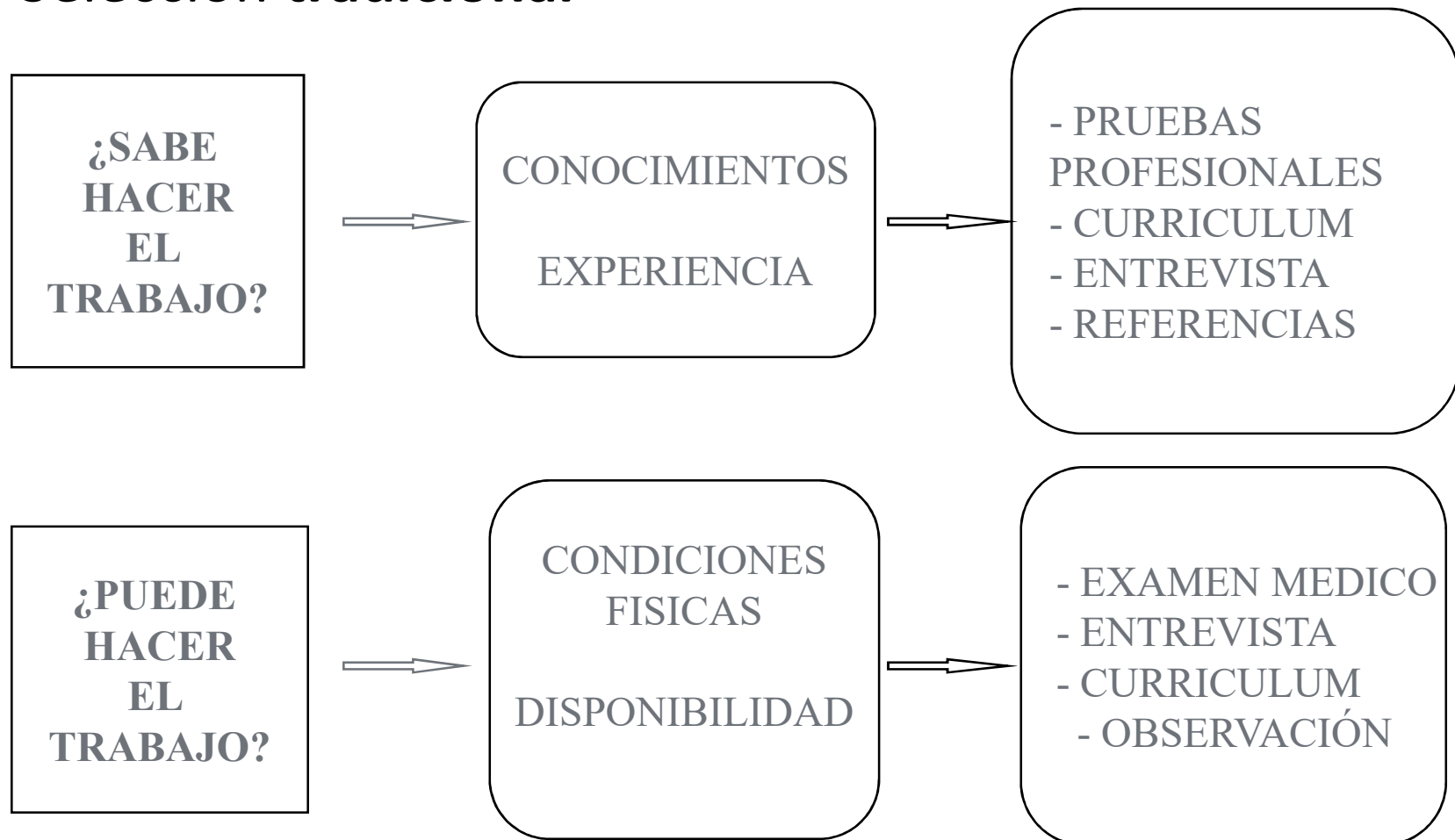
# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH

Contexto de entornos cambiantes



# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH

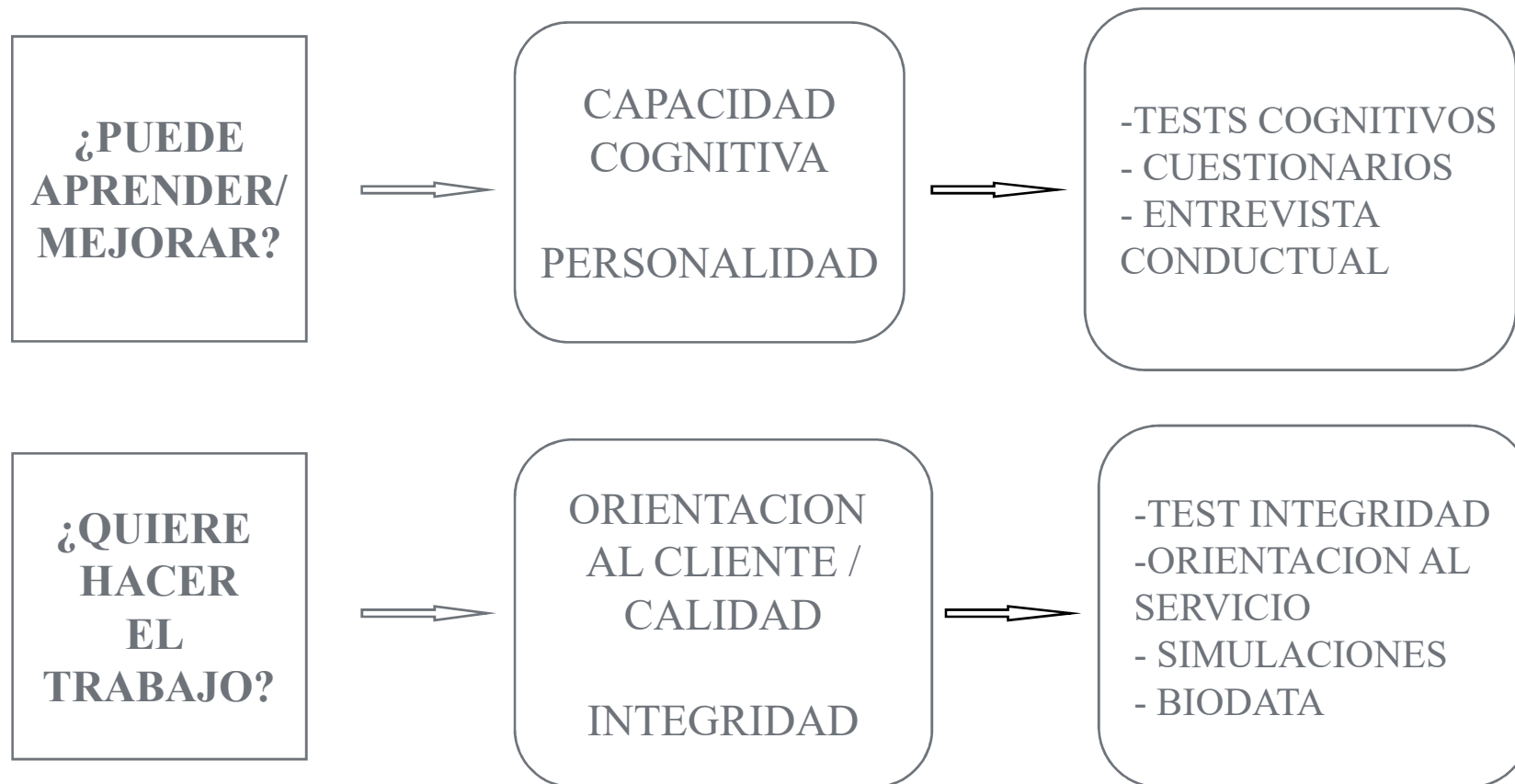
## Selección tradicional





# SELECCIÓN y EVALUACIÓN de RRHH

## Selección estratégica



### Tema 3. Selección y Evaluación de RRHH

## 2. Análisis del puesto de trabajo

# ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO (APT)

## Métodos de recogida de información:

- Observación
- Entrevista Individual / Grupal
- Entrevista de Observación
- Incidentes Críticos
- Cuestionarios: Estructurado / Abierto
- Diario
- Reunión de Expertos / Conferencia Técnica
- Registro de Actividades
- Análisis de Contenido de Conocimientos Laborales
- Diccionarios ocupacionales

# ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO (APT)

## Técnica de Incidentes Críticos:

- Recoger observaciones directas del comportamiento humano en el trabajo, a fin de facilitar su uso potencial en la solución de problemas prácticos (Flanagan, 1954).
- Incidente crítico: cualquier evento inesperado, malo o bueno, que exige improvisar una respuesta, en general, de forma rápida (consultas urgentes, problemas surgidos por mala comunicación con un cliente, errores por malas prácticas, evitación de un accidente...)
- Sirve para averiguar cómo actuaría un empleado en una situación futura de trabajo (Selección de personal), pero también para conocer sus necesidades formativas (Formación y desarrollo) y las competencias con las que cuenta (Evaluación del rendimiento).

**Tema 3. Selección y Evaluación de RRHH**

## **3. El reclutamiento**

# EL RECLUTAMIENTO

- **Finalidad:**
  - Que exista un grupo lo suficientemente numeroso de personas que permita incrementar la probabilidad de incorporar un buen profesional al puesto vacante.
- **Tipos:**
  - Reclutamiento Interno:
    - Los candidatos a los puestos los proporciona la propia organización
  - Reclutamiento Externo:
    - Los candidatos se buscan fuera de la organización

# EL RECLUTAMIENTO

- **Reclutamiento Interno:**
  - Búsqueda de oportunidades por los propios empleados
    - Avisos de los puestos de trabajo disponibles (tablón anuncios, avisos personales...)
  - Registro interno de las características de los empleados
    - Inventarios de habilidades (evaluación periódica del rendimiento de los trabajadores)
    - Planificación del reemplazo y la sucesión (jubilaciones, bajas, ascensos...)

# EL RECLUTAMIENTO

- **Reclutamiento externo:**
  - Anuncios (prensa, radio, TV)
  - Internet
  - Oficinas de empleo
  - Universidades, escuelas de negocios, centros de formación profesional, etc.
  - Colegios profesionales
  - Archivo de solicitudes espontáneas (formulario de solicitud)
  - Familiares o amigos de empleados
  - Agencias de trabajo temporal
  - Otras empresas (la competencia)



### Tema 3. Selección y Evaluación de RRHH

## 4. Métodos e instrumentos en selección de personal

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS en SELECCIÓN de PERSONAL

SELECCIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICA: Busca conseguir la **Eficiencia de los empleados** a dos niveles



# MÉTODOS e INSTRUMENTOS en SELECCIÓN de PERSONAL

## Criterios de decisión

- Criterios Psicométricos (basados en la bondad de las medidas):
  - Fiabilidad: Consistencia de las puntuaciones (entre 0 y 1)
  - Validez: Precisión de las interpretaciones (entre -1 y +1)
- Criterios No Psicométricos (basados en las características de la situación)
  - Validez añadida: Ganancia de cada prueba sobre las anteriores. Si el añadir una prueba mejora la toma de decisión.
  - Impacto adverso: Efectos sobre grupos minoritarios y/o protegidos por ley. Comprobar que los instrumentos utilizados son imparciales y que no hay grupos concretos (hombres jóvenes) que obtienen de manera sistemática resultados más altos.
  - Coste por evaluación: Dinero que se gasta, tanto en material (papel, ordenador) como en personal (aplicación y corrección de pruebas).
  - Modalidad de aplicación y ratio de selección (individual/grupal)
  - Utilidad económica (relación coste/rendimiento): Si seleccionamos a la persona correcta, la utilidad económica será mayor.
  - Confianza del evaluador: Si el seleccionador tiene los conocimientos y la experiencia adecuadas, la posibilidad de seleccionar al candidato óptimo será mayor.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS en SELECCIÓN de PERSONAL

- **Métodos tradicionales** (predicen criterios organizacionales):
  - Valoraciones de la Experiencia y la Formación
  - Calificaciones Académicas (nota media, optativas...)
  - Currículum vitae/formulario solicitud
  - Biodata
  - Referencias personales o laborales
- **Métodos actuales de evaluación** (selección estratégica):
  - Test de Habilidad Mental General
  - Tests Cognitivos
  - Escalas de Personalidad
  - Test de Juicio Situacional
  - Assessment Center
  - Entrevistas

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS TRADICIONALES

- **Formulario u hoja de solicitud**
  - Forma estandarizada de currículum, cuyo objetivo es asegurar la información que se quiere obtener del solicitante.
  - Varía entre las organizaciones pero hay muchos elementos comunes, porque la ley impone restricciones a las preguntas que pueden incluirse.
  - Son útiles para almacenar información y suelen usarse como filtro para una primera selección.
  - Pueden servir de base para la elaboración de un biodata.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL: Formularios de solicitud (ejemplos)

The image displays two examples of job application forms. The top form is from Google Careers, and the bottom form is from Inditex.

**Google Careers Form:**

- URL: [https://careers.google.com/jobs/results/?company=Google&company=YouTube&employment\\_type=F](https://careers.google.com/jobs/results/?company=Google&company=YouTube&employment_type=F)
- Search results: 1847 jobs matched. Start your search again?
- Filters on the left:
  - What do you want to do? Software
  - Locations
  - Skills & qualifications
  - Degree:
    - ☐ Associate
    - ☐ Bachelor's
    - ☐ Master's
    - ☐ Ph.D.
    - ☐ Pursuing Degree
  - Job types:
    - ☒ Full-Time
    - ☐ Part-Time
    - ☐ Temporary
    - ☐ Intern
  - Organizations:
    - ☒ Google
    - ☒ YouTube[View Alphabet organizations](#)
- Job details on the right:
  - BS degree in Computer Science, similar tech
  - Software development experience in one or more
  - Experience working with two or more from the

**Inditex Careers Form:**

- URL: [https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/enviar-cv?p\\_id=registrocandidatoportlet\\_WAR\\_appwebportaljoinfashionportlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&...](https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/enviar-cv?p_id=registrocandidatoportlet_WAR_appwebportaljoinfashionportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&...)
- Navigation: ESP, SOCIAL, CONOCENOS, AREAS, MARCAS, LOCALIZACIÓN, OFERTAS, CUENTA, Compartir
- Greeting: ¡Hola! Dinos Quién eres
- Upload photo: SUBE UNA FOTO (Examinar) (jpg / máx. 1MB)
- Required fields (\* Campos obligatorios):
  - TRATAMIENTO (dropdown)
  - Nombre\* (text)
  - Primer apellido\* (text)
  - Segundo apellido (text)
  - F. de nacimiento (DD/MM/YYYY)
  - Email\* (text)
  - Repite tu email\* (text)
  - +34 ESPAÑA (dropdown)
  - Número\* (text)
  - Nacionalidad / Pasaporte (dropdown)
  - ESPAÑA (dropdown)
- LinkedIn button: [in Apply with LinkedIn](#)

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS TRADICIONALES

- **Biodata: Inventarios Biográficos**
  - Formulario de preguntas, basadas en investigación previa, que muestran de las diferencias entre los trabajadores con buen rendimiento y quienes no lo muestran.
  - Contiene información referida a empleos previos, formación, intereses y expectativas sobre el trabajo, características socio demográficas, estudios realizados...
  - Puede predecir el desempeño, pero también otros criterios como: absentismo, rotación en el empleo, accidentes laborales, ventas y contraproductividad.
  - Ventajas: Son fáciles de usar, se contestan rápidamente, una vez elaborados no son caros y tienen una elevada validez aparente.

# **MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL**

## **MÉTODOS TRADICIONALES**

- **Biodata: Inventarios Biográficos**

- Preguntas de los Biodata:

- Deben referirse a aspectos relacionados con el trabajo y que estén bajo control del que responde.
    - Las respuestas deben ser verificables.
    - Deben respetar la privacidad del candidato.
    - Cada una de las preguntas puede recibir un peso distinto, en función de la importancia para el puesto en cuestión.



# **MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL**

## **Ejemplo de PREGUNTAS de Biodata**

- Numero de veces que se ha presentado a estas pruebas
- Cuando preferiría trabajar solo y por qué
- Ordenar los siguientes valores de más a menos importantes: Integridad, responsabilidad, seguridad, asertividad y disciplina.
- Describa 2 situaciones en las que haya sido responsable.
- Describa 2 situaciones en las que haya sido disciplinado.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS TRADICIONALES

- **Referencias personales**

- Junto con las entrevistas y el currículum, las referencias personales o laborales forman el trío de instrumentos más utilizados en selección de personal.
- El fundamento teórico de la petición de referencias personales es que la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura.
- La mayoría de las organizaciones verifican las referencias laborales y buscan información adicional sobre el desempeño previo de dicho solicitante, aunque muchas compañías NO suelen proporcionar información previa de sus antiguos empleados
- En algunos países, la petición de referencias está limitada legalmente y solo pueden comprobarse determinadas informaciones (trabajos anteriores, salarios, razón de abandono del puesto de trabajo,...).

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS TRADICIONALES

- **Referencias personales**

- Razones para usarlas:

- Confirmar detalles de un currículum
    - Chequear problemas de disciplina
    - Descubrir nueva información sobre el solicitante
    - Predecir el futuro desempeño

- Problemas para usarlas:

- Tendencia a no comprometerse en los juicios
    - Confidencialidad y problemas legales
    - Conocimiento del candidato (cartas de recomendación)
    - Falta de acuerdo entre quienes proporcionan las referencias

# **MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL**

## **MÉTODOS ACTUALES DE EVALUACIÓN**

- Test de Habilidad Mental General
- Test Cognitivos
- Escalas de Personalidad
- Test de Juicio Situacional
- Assessment Center (centro de evaluación)
- Entrevistas:
  - Convencional
  - Conductual Estructurada

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Habilidad Mental General**
  - Inteligencia general, adaptabilidad o capacidad de adaptación mental del individuo a los nuevos problemas y condiciones de vida, mediante la cual ajusta conscientemente su pensamiento a los nuevos requerimientos.
  - Está interconectada con otras habilidades cognitivas específicas (percepción, memoria, atención), siempre y cuando incluyan un ajuste a nuevas demandas.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Habilidades Cognitivas**

- *Habilidad o razonamiento verbal*: capacidad para entender el significado de las palabras y utilizarlas de forma eficaz.
- *Razonamiento abstracto*: capacidad para resolver problemas lógicos, deduciendo consecuencias de una situación planteada.
- *Habilidad numérica*: capacidad para entender las relaciones numérico-matemáticas de forma eficaz.
- *Habilidad espacial/mecánica*: capacidad para entender y manejar mentalmente objetos de dos y tres dimensiones.
- *Habilidad perceptivo/atencional*: capacidad para percibir estímulos muy rápidamente y responder a ellos de manera clara y precisa.
- *Memoria*: capacidad para almacenar y recuperar (recordar) información, presentada en diferentes modalidades sensoriales (p.e. visual, auditiva).

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- Escalas de Personalidad

- PERSONALIDAD:

- Conjunto de rasgos que caracterizan a una persona como un todo, son estables en el tiempo y a través de las situaciones, y están relacionados con la conducta humana.
    - En Psicología Laboral, los rasgos de personalidad suelen agruparse en 5 dimensiones (**Big 5**): Conciencia, estabilidad emocional, apertura a la experiencia, amabilidad y extroversión.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Personalidad en el trabajo: Dimensiones básicas (*Big 5*)**
  - **Conciencia o responsabilidad:** Proceso activo de planificación, organización y realización de tareas, de un modo propositivo y sin necesidad de supervisión. Control de los impulsos.
  - **Estabilidad emocional:** Proceso de control y ajuste de las emociones.
  - **Amigabilidad o amabilidad:** Deseo o rechazo de ayudar, apoyar y colaborar con los demás.
  - **Apertura a la experiencia:** Tendencia hacia la exploración, experimentación y aceptación de lo nuevo (valores, ideas, conductas o emociones).
  - **Extraversión:** Tendencia hacia el gregarismo y la asociación en grupos y hacia las relaciones interpersonales. Sociabilidad



# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Personalidad en el trabajo: Dimensiones básicas (*Big 5*)**
  - **Aptitudes organizativas:**
    - **Conciencia o responsabilidad:** Una puntuación alta identifica a personas ordenadas, con fuerte sentido del deber y necesidad de éxito, autodisciplinadas, con propósitos claros y metas bien establecidas, y capacidad de planificación y control para el cumplimiento de estas. Son personas que no necesitan supervisión directa de su trabajo.
    - **Amigabilidad o amabilidad:** Las personas con puntuación alta suelen ser altruistas, consideradas, confiadas, solidarias, modestas, sensibles hacia los demás y con una actitud conciliadora. Puntuaciones bajas son propias de personas competitivas.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Personalidad en el trabajo: Dimensiones básicas (*Big 5*)**
  - **Aptitudes sociales:**
    - **Estabilidad emocional:** Las personas con alta INESTABILIDAD emocional (neuroticismo) suelen experimentar con frecuencia afectos positivos y negativos, tales como alegría, tristeza, miedo, ira, culpa o disgusto. Suelen tener baja tolerancia y poca capacidad a la hora de manejar eficazmente problemas nada importantes.
    - **Apertura a la experiencia:** Puntuaciones altas identifican a personas que disfrutan de ideas y experiencias nuevas, son originales, aceptan bien los cambios, son independientes y poco dados a lo familiar o convencional.
    - **Extraversión:** Personas sociables, habladoras y que buscan la compañía de otras personas. Puntuaciones bajas son propias de personas reservadas y discretas.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Test de Juicio Situacional**
  - Plantean a los candidatos situaciones laborales hipotéticas y muestran las posibles soluciones a éstas.
  - Suelen ser de respuesta múltiple y los candidatos tienen que elegir una alternativa entre un listado de diferentes opciones de respuesta:
    - Formato con tendencia conductual
      - “¿Qué es lo que probablemente harías?”
    - Formato de conocimiento
      - “¿Cuál crees que es la mejor respuesta?”

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Test de Juicio Situacional (ejemplo)**

En tu empresa, eres el responsable de las ventas por internet. A primeros de año, tu jefe te marca como objetivo aumentar tu volumen de negocios en un 15% en julio y agosto, en comparación con el mismo período del año anterior.

- a) Pones en marcha una campaña publicitaria bastante cara
- b) Envías un correo electrónico ofreciendo ofertas especiales a todos tus clientes
- c) Como el objetivo no afecta al mes de junio, tratas de aplazar tus ventas de junio hasta julio
- d) Prolongas tus jornadas de trabajo durante estos dos meses para reactivar el mayor número de clientes posible

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Assessment Center** (centro de evaluación)
  - Método de evaluación situacional global, en el que suele participar más de un evaluador.
  - Conjunto de pruebas que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación que simula, lo más fielmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.
  - Además de en Selección de Personal, también se utiliza para hacer *Inventarios de Habilidades*, identificar talentos y ayudar al desarrollo del individuo en la empresa (reclutamiento interno, desarrollo y formación del personal).
  - Las competencias a evaluar suelen determinarse mediante un análisis de puesto previo.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Assessment Center** (centro de evaluación): Competencias a evaluar
  - Capacidad de Análisis.
  - Capacidad de Organización
  - Capacidad de Decisión
  - Liderazgo
  - Motivación Personal
  - Tolerancia al Stress
  - Habilidades de Comunicación Oral
  - Habilidades de Comunicación Escrita
  - Habilidades Interpersonales

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Assessment Center:** Ejemplos de pruebas habituales
  - Test in-Basket o bandeja de entrada: Ejercicios de simulación empresarial en el que se entrega al candidato una bandeja de correos electrónicos (asuntos pendientes, notas de la empresa, informes y correspondencia general). Se informa sobre la estructura de la organización y el lugar que ocupa el candidato en la misma, y se le pide que tome decisiones, priorizando el orden de resolución de los problemas o proyectos, delegando funciones y/o recomendando acciones.
  - Redactar un informe: Se entrega documentación relevante de la empresa para que el candidato realice un informe ajustado a las preguntas de interés
  - Análisis de casos: Se entregan una serie de documentos relacionados con una situación hipotética o real para la vida. Normalmente, implica la creación de un breve informe, verbal o escrito, con recomendaciones.
  - Hacer una presentación pública (PowerPoint, Prezi, ...) sobre una documentación aportada por la empresa
  - Entrevistas simuladas (cambio de roles)
  - Dinámicas grupales (se analiza la capacidad de trabajo en equipo)
  - Pruebas escritas (conocimiento del puesto, idiomas, etc.)

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Entrevistas:**
  - **Convencional:** es el instrumento de selección más utilizado, en todas las organizaciones, puestos y países.
    - Varía en cuanto a su grado de estructuración (no estructurada, semiestructurada y estructurada).
    - Escasa fiabilidad (mayor cuanto más estructurada) y reducida validez (depende mucho del entrevistador)
  - **Conductual Estructurada:** Se centra en la conducta laboral del entrevistado, planteando preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas prefijadas, y que se plantean, de la misma manera y en el mismo orden (estructurada), a todos los candidatos.



# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Entrevista convencional**
- Suele contener preguntas referidas a los siguientes conceptos:
  - Estudios y Formación / Idiomas
  - Experiencia Profesional y Puestos Desempeñados
  - Expectativas Profesionales
  - Intereses Personales y Hobbies
  - Resumen de Puntos Débiles/Puntos Fuertes
- Su fiabilidad y validez dependen del grado de estructura, de tal modo que las entrevistas no estructuradas (*"Hábleme de usted"*) apenas tienen fiabilidad y prácticamente carecen de validez.
- En ocasiones, se altera la estructura durante la entrevista o se toma la decisión de contratación en los primeros minutos (mayor posibilidad de error)

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Entrevista conductual estructurada**
  - Las preguntas se refieren, exclusivamente, a la conducta pasada del entrevistado, preferentemente laboral.
    - No se centra en los conocimientos del candidato (lo que sabe hacer), sino en su comportamiento (lo que realmente ha hecho o haría en situaciones concretas)
  - Se basa en el **Principio de consistencia de la conducta**, que nos dice que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias.
    - Cuanto más reciente sea la conducta pasada mayor es su poder predictivo.
    - Cuanto mayor es el tiempo de existencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Entrevista conductual estructurada. Características:**
  - Las preguntas se desarrollan a partir de un análisis del puesto (incidentes críticos).
  - A todos los candidatos se les hacen las mismas preguntas siguiendo el mismo proceso.
  - Requiere el entrenamiento previo de los entrevistadores.
  - La decisión de selección se toma después de haber realizado **toda** la entrevista a **todos** los candidatos.
  - Se utilizan escalas de valoración con ANCLAJES CONDUCTUALES para reducir los errores de valoración, que el entrevistador va marcando en función de las respuestas:
    - Para cada dimensión importante en el puesto se presentan ejemplos específicos de conductas observables, que indican el nivel de desempeño con distintas puntuaciones (anclajes).
    - Normalmente, estas escalas de valoración están compuestas de 4-5 puntos que representan los diferentes niveles de eficacia en las conductas medidas por las preguntas o dimensiones.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## ○ Escalas de valoración con anclajes conductuales (ejemplo)

### COMPAÑERISMO

- Nunca utiliza sus esfuerzos para ayudar a otros en tareas difíciles (1)
- Pocas veces utiliza sus esfuerzos para ayudar a otros en tareas difíciles (2)
- La mayoría de las veces utiliza sus esfuerzos para ayudar a otros en tareas difíciles (3)
- Siempre está dispuesto a ayudar a otros en tareas difíciles (4)

### AUTOCONFIANZA

- No es capaz de dar su opinión con buenos argumentos y confianza (1)
- A veces, da su opinión con argumentos, pero no muestra confianza (2)
- En ocasiones da su opinión con argumentos mostrando confianza en lo que dice (3)
- Cuando expresa sus opiniones, las realiza con buenos argumentos y muestra confianza (4)

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Entrevista conductual estructurada. Ventajas:**
  - Posee una validez predictiva elevada, similar a la de los mejores instrumentos de selección de personal.
  - Al utilizar un sistema de valoración objetivo (conducta, no sólo personalidad), es mucho más "justa".
  - Tiene mayor relación con las dimensiones relevantes del puesto de trabajo (competencias).
  - Es mejor aceptada por los entrevistados.
  - Ofrece seguridad y confianza a los entrevistadores.
  - Tiene una importante **Utilidad Económica** (ganancia de productividad): La correlación entre el comportamiento predicho por la ECC y el que luego desarrolla el candidato en su puesto de trabajo es muy superior a la que se consigue con las entrevistas tradicionales.

# MÉTODOS e INSTRUMENTOS de SELECCIÓN de PERSONAL

## MÉTODOS ACTUALES

- **Entrevista conductual estructurada. Limitaciones:**
  - Es necesaria una formación y una experiencia previa en la realización y la valoración de la entrevista (reduce el número de posibles evaluadores).
  - Es menos generalizable que las entrevistas convencionales, puesto que está condicionada a familias de puestos de trabajo.
  - Sus costes de producción son más caros que los de la entrevista convencional, aunque resulta más rentable que otros procedimientos (assessment center).