

Selección de Personal: el rol del psicólogo

mayo 2013

Dra. Angélica L. Zdunic
azdunic@infovia.com.ar

¿Cuándo hacemos selección de personal?

- Siempre que tenemos más de una persona como postulante para desempeñarse en un puesto de trabajo.

El proceso de Selección de Personal. Pasos a seguir

- Que el postulante conozca y acepte las condiciones del puesto de trabajo
- Verificación de antecedentes de trabajo
- Evaluación técnica
- Evaluación médica
- Evaluación psicológica
- Evaluación socio-ambiental.

En consecuencia...

- Selección de personal y
- Evaluación psicológica
- NO SON SINÓNIMOS.

El rol del psicólogo en el proceso de Selección de Personal

- Selección de personal
 - Interno
 - Externo
- Evaluador de característica psicológicas.

Lo que necesitamos conocer

- Cómo es el puesto de trabajo
- Cómo es el postulante como trabajador
- El grado de ajuste entre uno y otro.

Camino a recorrer...

- Conocer la empresa,
- confeccionar el perfil del cargo,
- realizar las **evaluaciones necesarias** al postulante que permitan
- elaborar un informe describiendo el desempeño laboral probable de ese trabajador en ese puesto.

Evaluaciones necesarias, ¿cuáles?

- Conocimientos técnicos
- Estudios médicos
- Estudios socioambientales
- El pedido de referencias laborales.

El contrato con la empresa

- ¿vale la pena conocer la empresa?
- definiendo responsabilidades, el contrato con la empresa:
 - Qué
 - Para cuándo
 - Honorarios y forma de pago

Determinando las Competencias

Las competencias son forma una característica de conducta que es marcada, patente, visible y diferencial

Anzorena Cao, A. (1996) 15 pasos en la Selección de Personal con Éxito. Ed. Paidós.

Algunas Competencias...

- AMBICIÓN
- APRENDIZAJE
- ATENCIÓN AL CLIENTE
- AUTO-ORGANIZACIÓN
- CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
- DECISIÓN Y EJECUCIÓN DE LA DECISIÓN.

...Competencias...

- DESARROLLO DE SUBORDINADOS
- DISCIPLINA
- ENERGÍA
- EVALUACIÓN DE COLABORADORES
- FACILITAR REUNIONES
- FLEXIBILIDAD
- IDENTIFICACIÓN DIRECTIVA.

...Competencias...

- INDEPENDENCIA
- INTEGRIDAD
- JUICIO
- ORIENTACIÓN AL LOGRO
- PERSUASIÓN
- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

El perfil del puesto

- Co-elaboración del perfil.
- Análisis de los requerimientos del puesto de trabajo
- Los conocimientos técnicos y su evaluación
- Los perfiles requeridos, los implícitos y los reales
- El entorno social del puesto de trabajo.

La búsqueda

- El aviso: redacción y convocatoria (publicaciones, bases de datos, carteleros, periódicos)
- Búsqueda en redes: Facebook, Twitter, LinkedIn
- Evaluación de los CVs.

Entrevista con el postulante

- Pre entrevista telefónica
- Entrevista personal:
 - Individual
 - Grupal.

El postulante

- no tiene un motivo de consulta
- se **SOMETE** a la evaluación
- su objetivo es **CONSEGUIR TRABAJO** (no ser evaluado)
- al evaluador no lo eligió ni lo conoce
- el evaluador es un perseguidor al que hay que seducir.

Ansiedades del postulante

- por tener que "hacer un buen papel"
- por haber pasado por otras evaluaciones
- por no haber obtenido los resultados de otras evaluaciones.

Técnicas de evaluación

- Entrevista laboral
- Pruebas específicas
 - de conocimientos
 - de inteligencia
 - de características de personalidad.

La entrevista laboral encuadre

- Presentación
- Motivo del encuentro
- Duración del encuentro
- Actividades que se desarrollarán
- Resultado del encuentro (devolución e informe).

Áreas a indagar

- Datos de filiación
- Cómo llegó a postularse
- Expectativas con respecto al cargo
- Antecedentes laborales y de estudio
- Situación familiar (actual y de origen)
- Tiempo libre
- Proyectos.

¿cuándo intervenir?

- Al inicio del encuentro
- Para indagar "áreas"
- Cuando algo no queda claro
- Contradicciones en el discurso
- Discurso que se extiende sobre temas no específicos.

¿qué evaluar?

- competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz
- gustos e intereses.

Estrategias de intervención evaluación de COMPETENCIAS

- *STAR (Estrella conductual*
- *S (situación)*
- *T (tarea)*
- *A (acción)*
- *R (resultado).*

Ejemplo: evaluar disciplina

- *Recuerde alguna situación en la que haya tenido que hacer algo que no estaba de acuerdo.*

evaluación de COMPETENCIAS

- **SITUACIÓN:** Qué pasó? Dónde pasó? Con quién pasó? Cuándo pasó?
- **TAREA:** Qué debía hacer? Para qué?
- **ACCIÓN:** Qué hizo? Qué pasó? Por qué?
- **RESULTADO:** Cuál fue el efecto? Qué indicadores vio? Qué pasó después?.

Estrategias de intervención evaluación de GUSTOS e INTERESES

- **En trabajos anteriores:**
 - ¿qué roles o responsabilidades han sido las más complejas que ha tenido que resolver?
 - Cuáles fueron sus principales éxitos laborales, esos que le dieron ganas de contárselos a otros?

Estrategias de intervención evaluación de GUSTOS e INTERESES

- **En su trabajo actual:**
 - ¿se siente cómodo con su responsabilidad actual? ¿Por qué?
 - ¿siente que está aplicando toda su capacidad? ¿Por qué?.

Estrategias de intervención evaluación de GUSTOS e INTERESES

- **En el trabajo para el que se postula:**
 - Si tuviese los conocimientos necesarios, ¿cuál es el puesto en el que preferiría estar?
 - ¿está haciendo o piensa hacer algo para capacitarse y lograrlo? (en caso afirmativo) ¿qué?.

ASPECTOS A CONSIDERAR durante la entrevista

- si hay coherencia entre los antecedentes de estudio y trabajos previos y las necesidades del cargo al que se postula
- si existe la posibilidad de conciliar las necesidades a nivel familiar con las laborales si las "pretensiones" en relación al cargo son moderadas.

ASPECTOS A CONSIDERAR durante la entrevista

- si existe una buena adaptación formal a la situación de prueba
 - presentación prolija
 - moderación (gestos, lenguaje y manera general de desenvolverse).

ASPECTOS A CONSIDERAR durante la entrevista

- Si responde poniendo buena voluntad y esfuerzo por ser correcto a las preguntas, sin que se "desinfle" su amabilidad
- Si el nivel de autonomía que muestra es acorde a la posición que ocupará
- Cuál es la reacción general frente a quien lo entrevista (confianza, inseguridad, desprecio, autosuficiencia, etc.).

ASPECTOS A CONSIDERAR durante la entrevista

- Si el nivel de organización en el discurso (escrito y oral) es bueno:
 - contenido de mensajes claro y comprensible
 - descripción de si mismo como buen trabajador (sabe "hacerse propaganda" de un modo mesurado).

En síntesis.....

- Si sus características personales le permitirán responder adaptativamente a los requerimientos del puesto de trabajo
- Hay que relacionar las *características personales* con las *competencias a evaluar*.

La batería diagnóstica laboral

- Qué pruebas administrar?.

¿Qué miramos en las pruebas específicas?

- Lo que ellas pueden darnos como información sobre:
 - Conocimientos
 - Inteligencia
 - Características de personalidad.

EL INFORME objetivo

- Que resulte útil para quien lo recibe
- Para esto se requiere dar información sobre cómo será ese postulante desempeñándose en ese puesto de trabajo.

EL INFORME contenidos

- características personales que coinciden con el perfil
- características personales no acordes con el perfil
- condiciones de entorno que facilitarán y que entorpecerán su gestión.

EL INFORME contenidos

- tipo de supervisión que se adapta a su estilo personal
- forma de liderazgo que ejercerá
- estilo de aprendizaje
- potencial de desarrollo
- otros (responder a las preguntas que desde la empresa han formulado).

Problemas éticos

- ¿quién lee el informe?
- ¿para qué lee el informe?.

No olvidemos...

- El objetivo básico es contribuir a generar condiciones donde ambas partes se beneficien, tanto la empresa como el trabajador
- El respeto a la dignidad del trabajador es condición indispensable para que pueda dar lo mejor de si mismo en su trabajo.

EL INFORME un esquema posible

- Comportamiento durante la entrevista
- Aptitud intelectual
- Característica emocionales detectadas
- Conclusiones

Comportamiento durante la entrevista

- Se describen aspectos manifiestos del sujeto en el curso de la entrevista, poniendo énfasis en modalidad de presentación y forma de comunicación habitual con el interlocutor. Se discrimina grado de motivación para acceder al puesto al que se presenta.

Aptitud intelectual

- Se incluye al sujeto en un cuadro comparativo con la población general, determinando si su nivel intelectual está dentro del promedio, es inferior o superior
- Se informa sobre funcionamiento de procesos de atención y concentración
- Se detectan formas particulares de inteligencia: práctica, concreta, creativa.

Característica emocionales detectadas

- Se describen las características emocionales adaptadas y desajustadas al perfil
- Se puntualizan las condiciones de entorno que favorecerán o entorpecerán el desempeño concreto
- Se señalan modalidades habituales de comportamiento con superiores, pares, clientes y/o demás personas con las que deba interactuar.

Conclusiones

- Se sintetiza la información suministrada para posibilitar una lectura ordenada y rápida, concretando cuáles son los:
 - Aspectos adaptados al perfil
 - Aspectos a mejorar.

INFORME COMPLETO... ¿es siempre posible?

- **NO**
 - La calidad, precisión y discriminación del informe depende de la evaluación realizada
 - Una evaluación psicológica completa requiere TIEMPO y uso de técnicas de exploración psicológica altamente validadas.

¿Qué SÍ se puede hacer?

- Aceptar las LIMITACIONES de la evaluación, reconociendo que no siempre se pueden fundamentar las hipótesis
- No "dibujar" información que no poseemos
- Informar sobre los RESULTADOS REALES OBTENIDOS (varios tamices filtran razonablemente bien).