

## Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias

# Hay Selección

---

## Índice

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  - 2.1. Marco de Actuación
  - 2.2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  - 3.1. Origen de las competencias. David McClelland
  - 3.2. Concepto de "competencias"
  - 3.3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  - 3.4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.
  - 4.1. Cómo identificar, atraer, desarrollar y retener el talento
  - 4.2. Bases de la gestión por competencias: definición de comportamientos de éxito.
  - 4.3. Técnicas de identificación y evaluación de competencias.

# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.

### Perspectiva histórica y datos claves

Empresa de consultoría, gestión de proyectos y externalización de servicios en el ámbito de la selección y la evaluación de personal.

Desde 1990, aportando soluciones a las empresas en respuesta a sus necesidades de selección y evaluación de mandos intermedios, directivos y especialistas de media y alta cualificación.

Empresa referente en el sector de la selección de personal por su sólida experiencia, el desarrollo continuo de sus servicios y la aportación de soluciones innovadoras y efectivas.

Equipo humano de 70 profesionales con dilatada formación y trayectoria en consultoría de selección.

Especialización por sectores como Banca, Seguros, Servicios, Energía, Industria, Ingeniería, Consumo, Distribución, Sanidad, Tecnología, Comunicación, Transporte y Ocio.

Participada por Hay Group, líder mundial en Consultoría de Recursos Humanos y Ray & Berndtson España, líder mundial en Búsqueda Directa de Altos Directivos.



### Misión

#### Partner estratégico para las empresas.

Encontramos el mejor talento para nuestro cliente.

Personas cuyas competencias y características personales se adapten mejor a la cultura y proyecto empresarial de la empresa cliente.

#### Trabajamos al servicio de las personas.

Posibilitamos una gran variedad de oportunidades profesionales y contribuimos al desarrollo profesional de las personas.

- Oportunidades cualificadas y de calidad, en todos los sectores de la economía española.
- Ayudamos a conocer mejor sus habilidades y proponemos retos profesionales que se adapten mejor a sus capacidades y a sus aspiraciones.

#### Miembro de una comunidad de personas y de organizaciones.

Aportamos nuestra contribución al desarrollo sostenible de nuestra sociedad.

Promovemos una actitud responsable y ética, que ayude a encontrar el equilibrio entre vida profesional y vida personal, para beneficio de todos.



### Servicios

#### Metodología

La base de todos nuestros servicios es la metodología Hay/McBer de **Selección y Evaluación por Competencias**, desarrollada por el profesor de la Universidad de Harvard, David C. McClelland.

Esta metodología permite identificar y valorar, con los máximos niveles de fiabilidad y validez, las características personales necesarias para el desempeño excelente de un puesto y el logro de la máxima **adecuación persona-puesto**.

#### Servicios

**Selección Individual y Masiva**

**Evaluación/ Assessment Center**

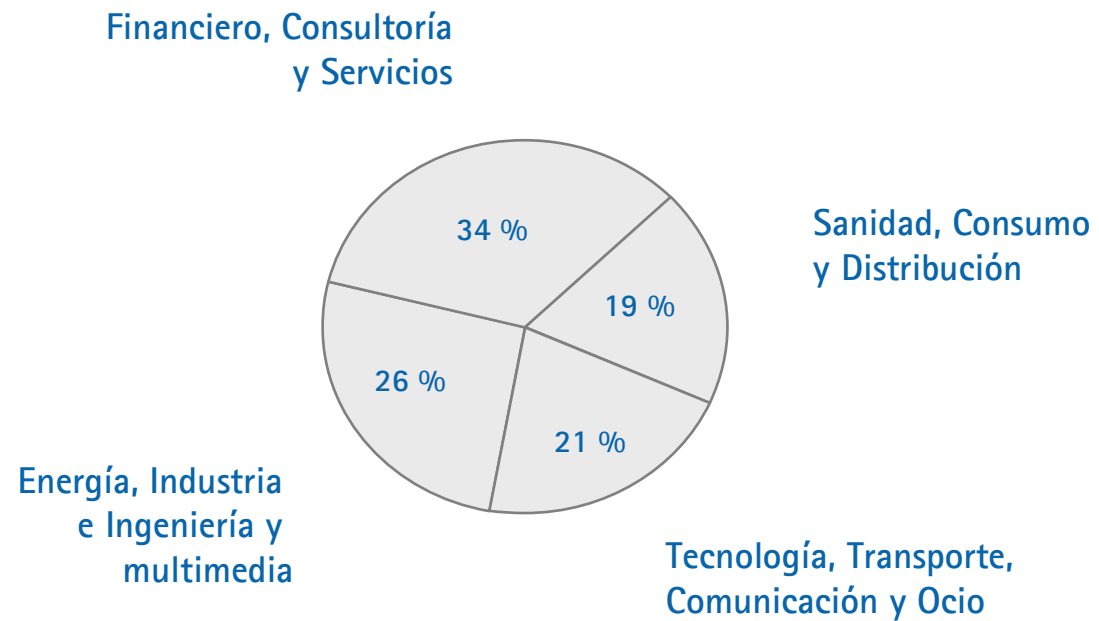
**Proyectos Integrales**

**Recruitment Process Outsourcing**

**Formación en Selección**

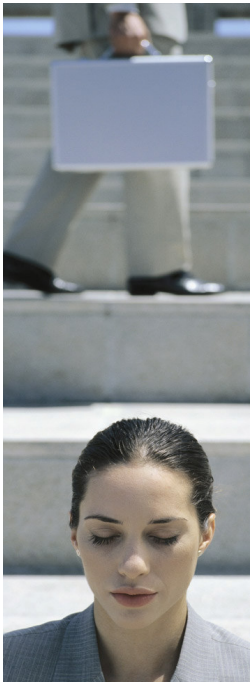
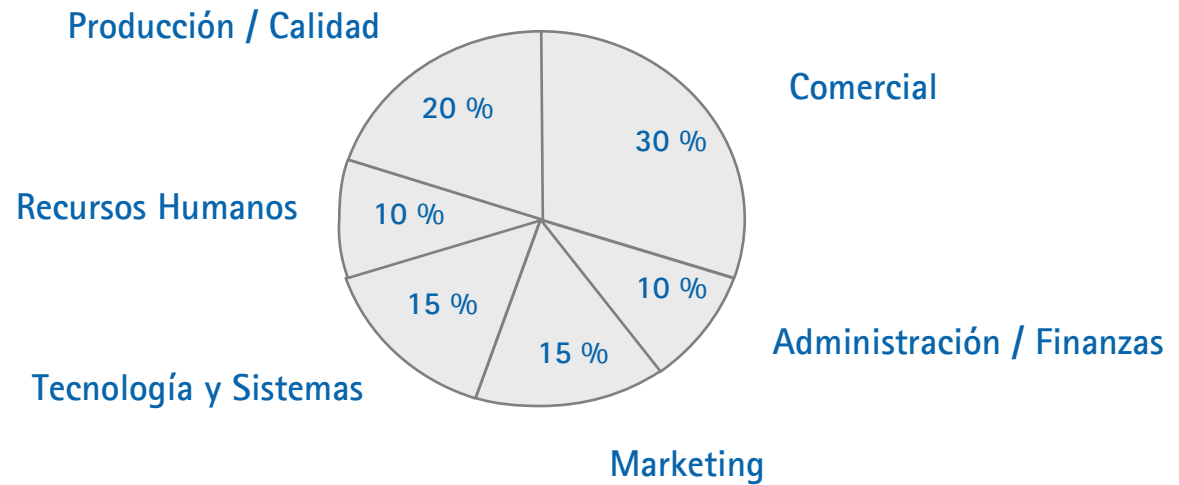


### Mercados de actividad

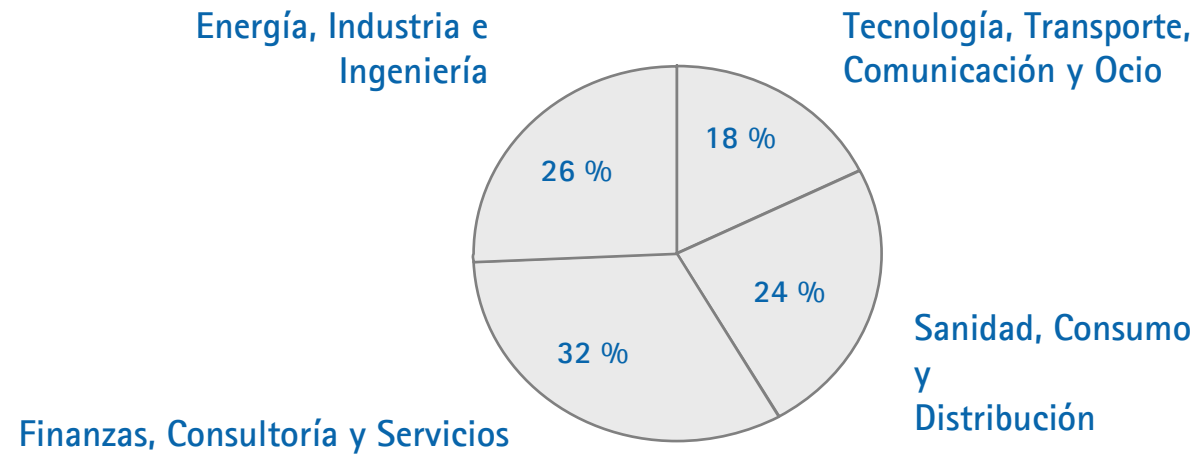


### Perfiles

Distribución por áreas funcionales de los puestos seleccionados



### Clientes



### Factores diferenciales de Hay Selección

**Nuestros valores**, centrados en el respeto, afán de superación, entusiasmo, pasión por lo que hacemos, trabajo en equipo, ética e integridad.

**Experiencia contrastada de más de 18 años** trabajando con empresas representativas de todos los sectores de nuestra economía y tejido empresarial.

**Rigor y Calidad en todas nuestras soluciones de servicio**, adaptadas a la rapidez y flexibilidad requeridas hoy en día, al tiempo que garantizan la máxima adecuación de nuestros procesos y el respeto a nuestros compromisos.

**Profesionalidad y Entusiasmo de nuestro equipo de consultores**, siempre orientados a la atención personalizada y a la excelencia en el servicio.

**Especialización por sectores**, que permite plasmar en nuestras soluciones la ventaja del conocimiento profundo de los diferentes segmentos de actividad de las empresas clientes.

**Centro Nacional de Sourcing**, como departamento que investiga de forma continua sobre nuevas y eficaces fuentes de reclutamiento, diversificando de forma óptima los medios de atracción de los mejores perfiles profesionales del mercado.



### Factores diferenciales de Hay Selección

Hay Selección, consciente de la dificultad creciente de atraer y captar los mejores candidatos, es la única empresa del sector en disponer de un **Centro Nacional de Sourcing** dedicado exclusivamente a esta función.

**Innovación Tecnológica**, potenciando continuamente la inversión tecnológica en los ámbitos que han hecho de nuestra empresa un referente en el sector: nuestro sistema de información y bases de datos, nuestras herramientas tecnológicas de comunicación con clientes y candidatos así como las herramientas de trabajo de nuestros consultores (movilidad, comunicación, sistema de screening, sistemas de evaluación, etc.) orientadas a la mejora de la productividad.

**Confidencialidad y Seguridad**, nos comprometemos al absoluto cumplimiento de la normativa de protección de datos y a la total discreción y privacidad en el contacto personal e individualizado con los clientes y candidatos.



### Red de oficinas

#### Hay Selección Madrid

Ayala, 27  
28001 Madrid  
Tel.: (+34) 91 435 15 28  
Fax: (+34) 91 431 05 72  
[hayseleccion@hayseleccion.es](mailto:hayseleccion@hayseleccion.es)

#### Hay Selección Valencia

Cirilo Amorós, 11  
46004 Valencia  
Tel.: (+34) 96 351 66 87  
Fax: (+34) 96 351 62 92  
[valencia@hayseleccion.es](mailto:valencia@hayseleccion.es)

#### Hay Selección Barcelona

Avda. Diagonal, 490  
08006 Barcelona  
Tel.: (+34) 93 215 55 95  
Fax: (+34) 93 215 17 01  
[barcelona@hayseleccion.es](mailto:barcelona@hayseleccion.es)

#### Hay Selección Vigo

Plaza de Compostela, 23  
36201 Vigo  
Tel.: (+34) 620 268 054  
Fax: (+34) 986 446 272  
[vigo@hayseleccion.es](mailto:vigo@hayseleccion.es)



# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.

Marco de actuación

- Nuevos entornos laborales.
- Nuevas necesidades del mercado y producto.
- Equipos de trabajo diversos y globales.
- Necesidad de personal especializado pero a la vez polivalente.



Dificultad en encontrar determinados perfiles

**"GUERRA POR EL TALENTO"**

# Hay Selección

---

## CONTEXTO del MERCADO DE EMPLEO



- Crecimiento de la población activa mayor de 55 años.
- Crecimiento de la incorporación femenina al mercado laboral.
- Descenso de la tasa de paro.
- Necesidades de la nueva generación "Y" (Los chicos de la "era internet").
- Incremento de la inmigración.
- Incorporación tardía de los jóvenes al mundo laboral.



Dificultad en encontrar determinados perfiles

IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO



METODOLOGÍA

# Hay Selección

---

## GENERACIÓN "Y"

- **Equilibrio laboral y personal.** Una flexibilidad horaria, que permita una adaptación efectiva de vida personal y laboral.
- **Desarrollo profesional.** Quieren desempeñar una tarea por objetivos, y saber cómo y cuándo, si lo desean, pueden escalar puestos en la empresa.
- **Salario ligado a objetivos,** no a horas trabajadas.
- **Formación.** Le gusta viajar y desenvolverse en un buen ambiente de trabajo, que sea atractivo, informal y divertido.
- **Recompensa.** La compensación debe ser a corto plazo, pues no hacen planes a largo plazo con ninguna compañía.
- **Retos.** El conformismo no entra en su escala de valores.
- **Transparencia.** Para conseguir su apoyo conviene explicar el porqué de cada decisión adoptada y recordarles los beneficios. Buscan un trato profesional menos jerárquico y más personal.

# Hay Selección

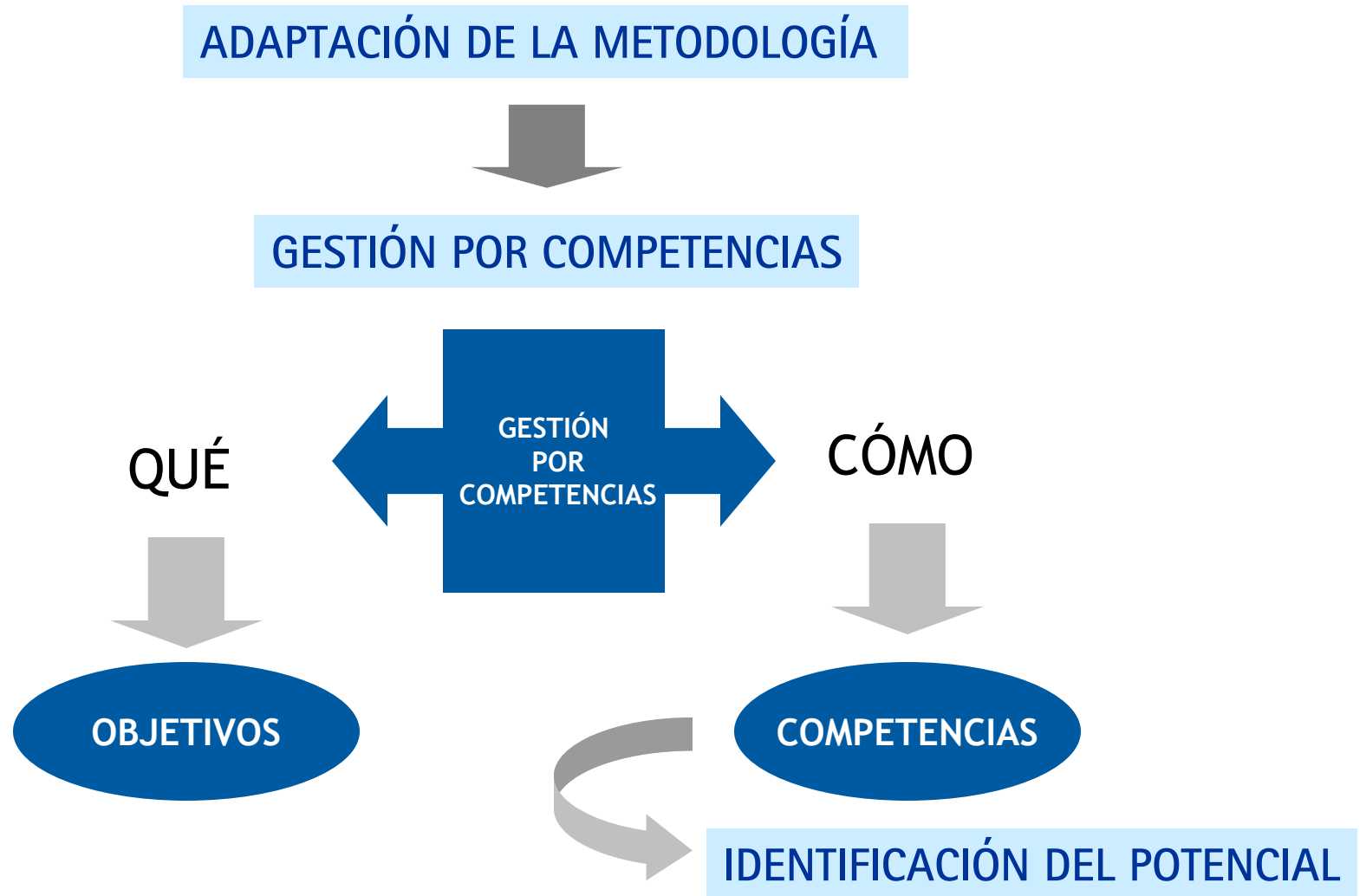
## Del trabajador tradicional al trabajador con talento

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la Organización	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos.
Búsqueda de estabilidad.	Pasión por la acción y el cambio
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de Carreras a largo plazo.	Espera estar en la empresa poco tiempo.
Enfoque de salario y posición.	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero.
Le gustaría una vida equilibrada.	Demanda una vida equilibrada.
Miedo al cambio.	Cómodo con el cambio.
Ajuste a la nueva tecnología.	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito.
Trabaja muchas horas.	Prefiere ser juzgado por los resultados.
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo.	Quiere que la dirección sea consistente.
Lema: trabaja duro y ten éxito.	Lema: trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate.

# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.



# Hay Selección

---

Evolución de los recursos humanos. Hacia un modelo de gestión por competencias.

## 1. ADMINISTRACIÓN



Las personas están orientadas al aumento de la producción. Son un coste más que hay que minimizar.

TAREAS:

Reclutamiento y selección, contratación y despidos, administración de salarios y RRLL.

**"Sólo cuentan los conocimientos y la experiencia"**

## 2. GESTIÓN



Las personas siguen estando orientadas al aumento de la producción, siguen siendo un coste, pero tiene necesidades sociales y psicológicas.

TAREAS:

Formación, análisis de puestos, motivación, comunicación.

**"Uso de ciertas competencias de logro como herramienta de control"**

# Hay Selección

---

## 3. DESARROLLO



Las personas son un factor determinante para el desarrollo de la empresa. Se autorealizan. Son un recurso a optimizar a través de la motivación y estímulos de rendimiento

### TAREAS:

Planificación de carreras profesionales, promoción, higiene y seguridad, responsabilidad social.

**"Evaluación del desempeño basada en competencias"**

Las personas son dinámicas, evolucionan con rapidez a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas. Son factores claves en la consecución de las estrategia de la compañía (elementos fundamentales para mejorar la posición competitiva de la empresa)

### TAREAS:

Planes de retención, gestión del talento, visión estratégica y globalización (internacionalización)

**"Adecuación persona-organización" sujetos a constante cambio y evolución"**

## 4. ESTRATEGIA



# Hay Selección

---

## 5. CERTIFICACIÓN



Las personas poseen características de desempeño superiores. La identificación, descripción y desarrollo de competencias es la clave, para poder impulsar máximos niveles de excelencia en la organización, única vía de aumentar la ventaja competitiva y por tanto la productividad de las organizaciones.

### TAREAS:

Certificación de competencias y gestión del conocimiento.

# Hay Selección

---

Cambio en las competencias del Departamento de RRHH

Nuevo reto...  
atracción y retención del talento

ANTES

- Reclutamiento
- Procesos administrativos

AHORA

- Atracción de candidatos
- Fidelización
- Comunicación interna
- Formación
- Gestión del desempeño
- Retribución ...

**Nuevas funciones: Programas de conciliación, desarrollo, formación, flexibilidad, retribución.**

# Hay Selección

---

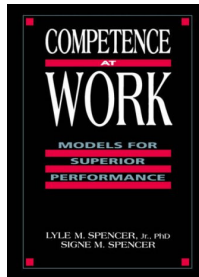
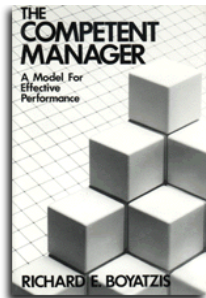
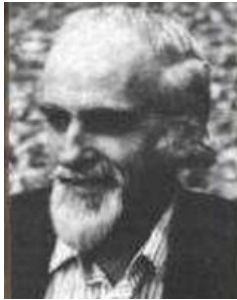
1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.

# Hay Selección

## 3. El Modelo de Competencias

### 3.1. Origen de las competencias. David MacClelland

#### DAVID McCLELLAND



- USA, 1917 – 1998
  - Profesor de Psicología en la Universidad de Harvard, (1956- 1986)
  - Publicaciones principales: "Personality" (1951)  
"Studies in Motivation" (1955)  
"The Achieving Society" (1961)
  - Funda con David Berlew, McBer Consulting (1963), integrada en Hay Group (Hay / McBer) en 1988. Actualmente McClelland Center for Research and Innovation
  - Edward Northrup Hay (1917-1957) crea en 1943, Hay and Associates, en torno a su sistema de Valoración de Puestos
  - En 1973, publica "Testing for Competence rather than Intelligence", que supone el punto de partida del movimiento de las Competencias
- CONTINUADORES / DIVULGADORES:**
- Boyatzis, Presidente de Hay/McBer, publica "The Competent Manager" (1982)
  - Lyle Spencer, Director I+D de Hay Group, publica "Competence at Work: models for superior performance" (1993)
  - Goleman, Senior de Hay Group, publica en 1995 "Inteligencia Emocional" y en 1998 "La práctica de la Inteligencia Emocional"

# Hay Selección

## Estudio origen de las Competencias

### **"Testing for Competence rather than Intelligence", The American Psychologist, 1973.**

- Origen en un problema de Selección de Personal: la validez predictiva de los criterios de selección
- Estudio sobre la selección de los junior Foreign Service Information Officers encargado a McBer Company por el Departamento de Estado norteamericano en 1970.
- Análisis de la correlación de los criterios tradicionales de selección (formación académica, aptitudes, inteligencia, conocimientos...) con el desempeño posterior
- Primera conclusión: estos criterios no predicen el desempeño superior en un puesto y además son discriminatorios contra las minorías

# Hay Selección

## Estudio origen de las Competencias

- ¿Cuáles lo serían ? Y la respuesta a esta pregunta es donde radica la genialidad de su razonamiento: "el criterio puede ser lo que hacen realmente los que SÍ tienen un desempeño superior en el puesto. Analicemos la conducta de estos, que no la conocemos, y averigüemos en qué comportamientos se diferencian de los que fracasan. El puesto ahora no interesa, ya lo conocemos".
- Diseño del estudio:
  - muestras comparativas (desempeño superior y desempeño inferior)
  - entrevistas con superiores
  - entrevistas BEI con ocupantes
  - identificación de conductas de éxito (competencias): Sensibilidad personal intercultural, Expectativas positivas sobre otros, Aprendizaje de redes de influencia.

# Hay Selección

## Principales aportaciones de McClelland

- 1ª Análisis de la CONDUCTA humana tanto para el estudio de las motivaciones como de las competencias. Método Inductivo.
- 2ª Estudios e investigación realizados con el propósito primario de su aplicación al entorno laboral y empresarial.
- 3ª Foco de atención centrado en la PERSONA no en el puesto. Lo más importante son las competencias de las personas (largo plazo y potencial de desarrollo), no las tareas que componen los puestos (corto plazo, Ruptura del paradigma persona/puesto en la actual situación de cambio permanente de puestos y organizaciones.
- 4ª Creación del Modelo de las 3 motivaciones laborales básicas: Logro, Afiliación, Poder.
- 5ª Creación del concepto de Competencia y su relación causal con el Desempeño Excelente.
- 6ª Desarrollo de las técnicas JCA y BEI. Adaptación y desarrollo de las técnicas TAT de Murray (1938) para el estudio de la motivación y de la de los Incidentes Críticos de Flanagan (1954) para el estudio de las competencias.
- 7ª Desarrollo de las primeras definiciones niveladas de competencias.
- 8ª Establecimiento de las bases teóricas para el desarrollo posterior de los modelos de Liderazgo, Clima y Gestión de RRHH basados en Competencias.

# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.

### ¿Qué son las competencias?

Una competencia es un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o una organización.

Operativamente es lo que hacen los mejores en un puesto, que no hace el resto, y que determina las diferencias de rendimiento entre ellos (50%-150% en función de la complejidad del puesto).

Este concepto incluye conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir).

Siempre incluyen: intención, acción y resultado.

Son una función del "ambiente" y específicas para cada puesto / organización, pero también generalizables en función de las similitudes entre ellos.

Todas las competencias son aprendidas y desarrollables, aunque en distinto grado.

# Hay Selección

## ¿Qué son las competencias?

Las competencias se encuentran definidas en términos de conductas observables y niveladas en función de criterios de complejidad, amplitud de resultados...

Las competencias tienen frecuencias que nos indican el número de veces que un individuo practica dicha conducta.

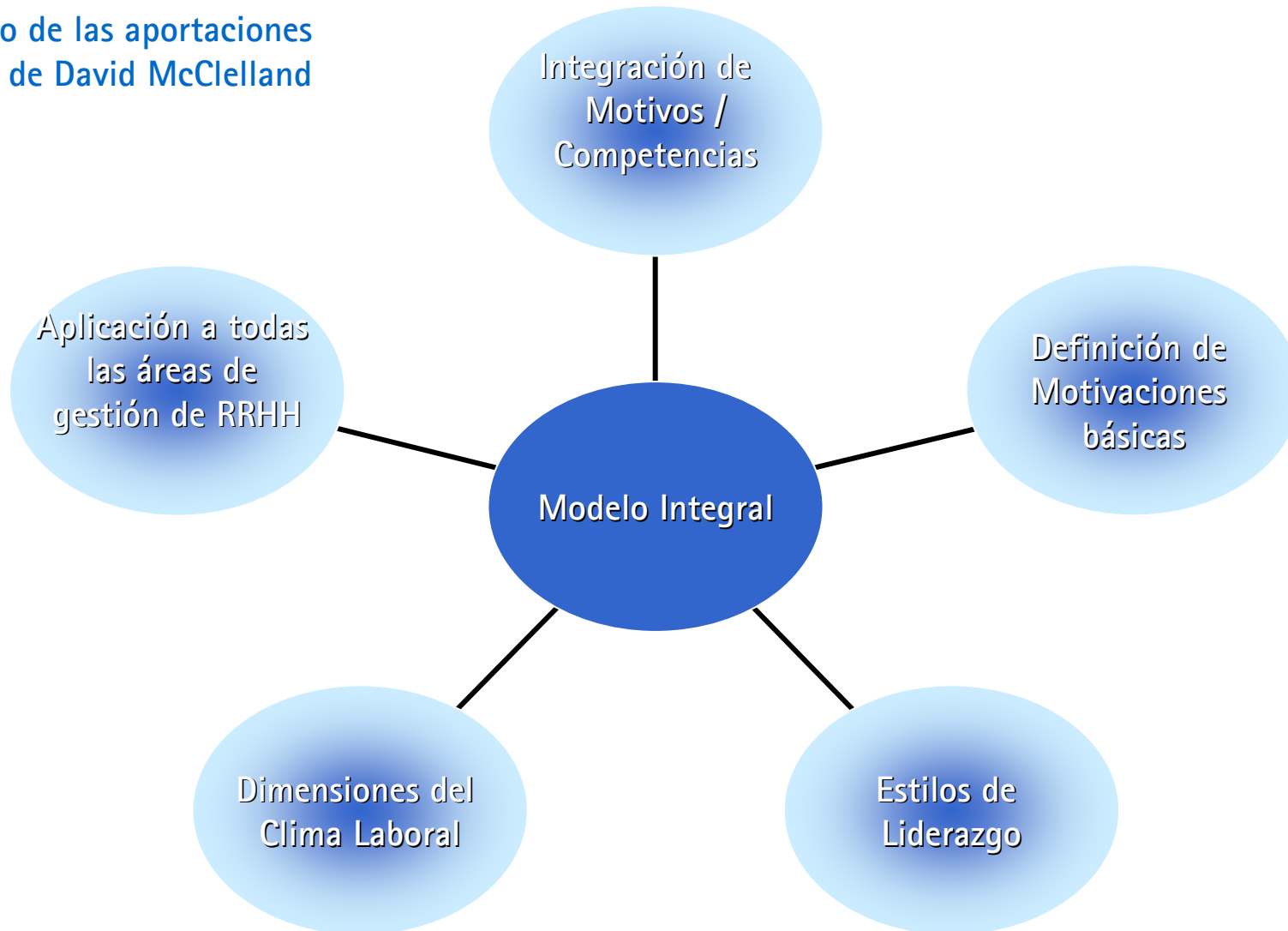


# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.

Desarrollo de las aportaciones  
de David McClelland



# Hay Selección

---

## Fortalezas

## MODELO DE LAS COMPETENCIAS

- modelo integrado teórico-práctico
- surgido en el ámbito empresarial
- centrado en la persona y su conducta
- orientado a mejorar el rendimiento
- conecta motivos-competencias-rendimiento superior
- con tecnología integral de análisis, identificación y valoración de competencias
- alta fiabilidad y validez de sus resultados
- potencialidad de aplicación integral a todas las áreas de gestión
- a través del concepto de Competencia, permite alinear la gestión de RRHH con la Estrategia de la empresa
- permite a la DRH posicionarse como función clave de la compañía: "de administrar un mal menor a gestionar el activo más importante de la empresa, sus empleados"

# Hay Selección

---

## Las Competencias en Selección de Personal

### Razones del éxito de la metodología de competencias en Selección de Personal

- mayor validez y poder de predicción del rendimiento futuro de la persona en un puesto y en una empresa
- permite procesos de selección fiables y homogéneos
- transparencia y objetividad de las decisiones de selección y/o promoción
- se basa en la no discriminación por razones ajenas a la capacidad profesional
- respeto máximo a la intimidad de las personas
- criterios de selección compartidos y conocidos por toda la empresa
- técnicas y herramientas de fácil aprendizaje y uso
- lenguaje claro y sencillo para todos los profesionales
- las competencias son aprendidas y desarrollables, no innatas, y no etiquetan a las personas.

# Hay Selección

---

## Amenazas

### MODELO DE LAS COMPETENCIAS

- percepción de "moda pasajera" y "superación inmediata"
- pérdida de sus referentes y de sus bases teóricas
- perversión del concepto de Competencia y de sus instrumentos de medida
- necesidad de más estudios científicos sobre sus resultados (adicionales a las mediciones de las propias empresas)

# Hay Selección

---



¿Es posible, hoy en día,  
una empresa de Alto  
Rendimiento sin  
personas de Alto  
Rendimiento?

## Gestión por Competencias: un modelo para empresas de alto rendimiento

El AR (++) eficacia, innovación, implicación, rentabilidad, productividad...) es un "imperativo de supervivencia":

- economía post-industrial, del conocimiento y del talento
- mercados altamente competitivos
- cambios permanentes y rapidísimos
- clientes con expectativas crecientes
- empleados con expectativas más crecientes todavía
- accionistas con expectativas mucho más crecientes aún

# Hay Selección

---

## Gestión por Competencias: un modelo para empresas de alto rendimiento



El Modelo de Competencias permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar precisamente aquellas conductas de las PERSONAS de las cuales depende el ÉXITO de la EMPRESA.

Es capaz de alinear a las personas con los objetivos de la empresa a través de sus competencias.

¡ Es un modelo que funciona en la realidad de la empresa !

**ESTE ES SU GRAN VALOR**

consistencia teórica + eficacia práctica

# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.



# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.
  1. **Cómo identificar, atraer, desarrollar y retener el talento**
  2. Bases de la gestión por competencias: definición de comportamientos de éxito.
  3. Técnicas de identificación y evaluación de competencias

### ¿Cómo IDENTIFICAR, ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER EL TALENTO?

- Cultura orientada al desempeño: el trabajo es una actividad no un lugar.
- Programas de Conciliación
- Programas de diversidad y flexibilidad
- Programas de identificación del talento y desarrollo (Evaluación del desempeño, etc.)
- Programas de acción social

Definir un marco de actuación para desarrollar a las personas.

# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.
  1. Cómo identificar, atraer, desarrollar y retener el talento
  2. Bases de la gestión por competencias: definición de comportamientos de éxito.
  3. Técnicas de identificación y evaluación de competencias



# Hay Selección

---

## Panel de Expertos

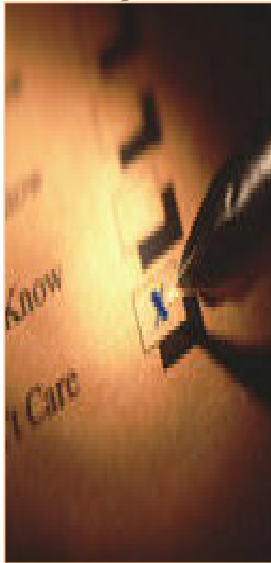


Es una reunión a modo de "Brainstorming" en que las personas con visión global acerca de cómo encaja una función de la Organización y que lo conocen en profundidad, llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de esa función deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores clave de éxito identificados.

# Hay Selección

---

## Panel de Expertos: FASES



- **Análisis de Empresa:** Se establecen los objetivos y factores claves de éxito.
- **Análisis de Puesto:** Se establece el contenido, los criterios de desempeño, factores clave de éxito y dificultades probables.
- **Análisis de características requeridas para un desempeño superior en el puesto.**
- **Análisis de lo que hacen los ocupantes con desempeño superior.**
- **Contraste de Conclusiones.**

# Hay Selección

---



## Entrevistas de Incidentes Críticos

- Identifica y muestra lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su función. Diferencia claramente a los mejores.
- Busca los motivos, habilidades y conocimientos que los que desempeñan exitosamente esa función realmente tienen y utilizan.
- Debe obtener el 10% de los comportamientos que suponen el 90% de la diferencia.

# Hay Selección

---

## Cuestionario de Perfiles de Competencias



Evalúa las Competencias que se requieren en determinados puestos de trabajo y las que requerirán los individuos que ocupan dichos puestos

- Consta de 20 Competencias esenciales.
- Cada una tiene varios niveles conductuales.
- Recoge información sobre las competencias clave.
- Define el grado de desarrollo para cada puesto.
- Define el grado de desarrollo en el que debería estar cada empleado.
- Se adapta a la organización.

# Hay Selección

---

1. Hay Selección: origen, misión, servicios, metodología.
2. El gran reto de las empresas: gestión del talento.
  1. Marco de Actuación
  2. Principales retos en RRHH
3. El modelo de Competencias.
  1. Origen de las competencias. David McClelland
  2. Concepto de "competencias"
  3. Principales ventajas del Modelo de Competencias
  4. Ámbitos de aplicación
4. Gestión por competencias: gestión estratégica de RRHH.
  1. Cómo identificar, atraer, desarrollar y retener el talento
  2. Bases de la gestión por competencias: definición de comportamientos de éxito.
  3. Técnicas de identificación y evaluación de competencias

Assessment Center	Entrevista de Competencias
Evalúa comportamientos manifiestos y observables ante situaciones complejas, con independencia de si se han realizado o no en el pasado.	Evalúa comportamientos manifiestos y observables ante situaciones, no necesariamente complejas, que se han realizado en el pasado.
Evalúa las capacidades del candidato en situaciones simuladas, fuera de su entorno habitual de trabajo y relacionadas con las actividades a desarrollar.	Evalúa las capacidades del candidato en situaciones reales, dentro de su entorno habitual de trabajo y relacionadas con la actividad a desarrollar.
La evaluación final se basa en el consenso obtenido entre varios observadores.	La evaluación final puede recaer en un único experto en análisis de adecuación persona - puesto.
Se centra en la conducta del participante como opuesto al resultado de tareas, atendiendo al "cómo se obtiene" y no al "qué se obtiene" (normalmente no hay resultados ciertos y válidos)	Se centra en "cómo se obtienen los resultados", pero también en "qué se obtiene" en los últimos 18 meses de su trayectoria profesional.  <b>STAR:</b> Situación Tarea Acción Resultado

# Hay Selección

---

## Entrevista de Selección por Competencias ¿Qué es y qué evalúa?

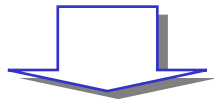


- Una estrategia estructurada de exploración que persigue obtener evidencias de experiencia, de la vida real, que permita concretar las conductas que desarrolla el ocupante de un puesto para obtener el éxito.
- Obtiene y analiza comportamientos concretos que la persona realiza en su trabajo cotidiano.
- Va más allá de las opiniones del entrevistado, o de lo que haría el entrevistado.
- Se centra en conductas que se relacionan causalmente con el éxito en la función.

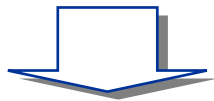
# Hay Selección

## Pasos de la Entrevista

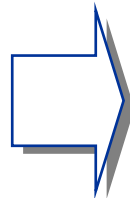
**Paso 1:**  
Preparación



**Paso 2:**  
Introducción  
/contextualización



**Paso 3:**  
Repaso Experiencia  
Profesional



**Paso 4:**  
Preguntas  
focalizadas



**Paso 5:**  
Cierre de la Entrevista



**Paso 6:**  
Análisis y toma de  
decisiones

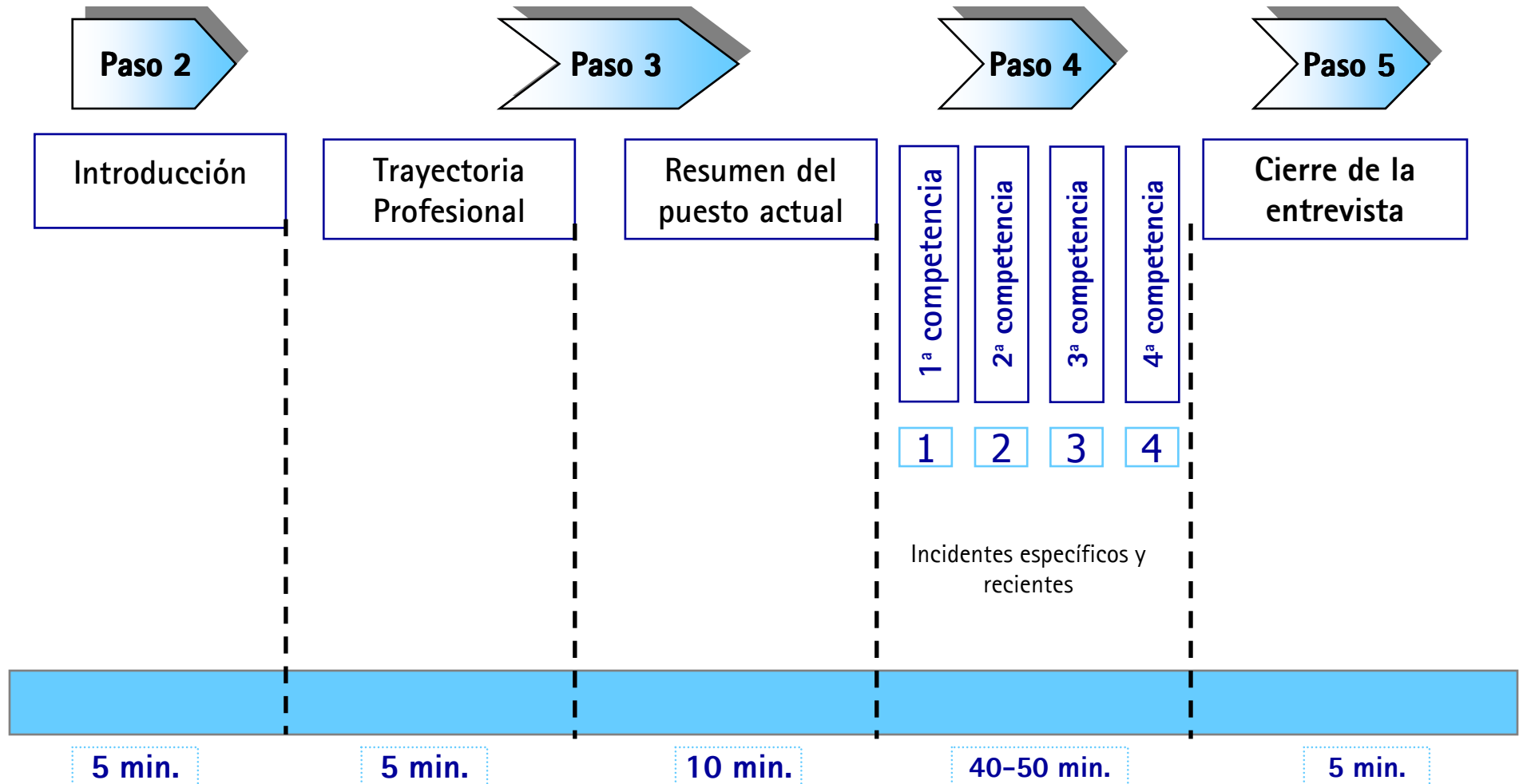


**Paso 7:**  
Comunicación de  
resultados



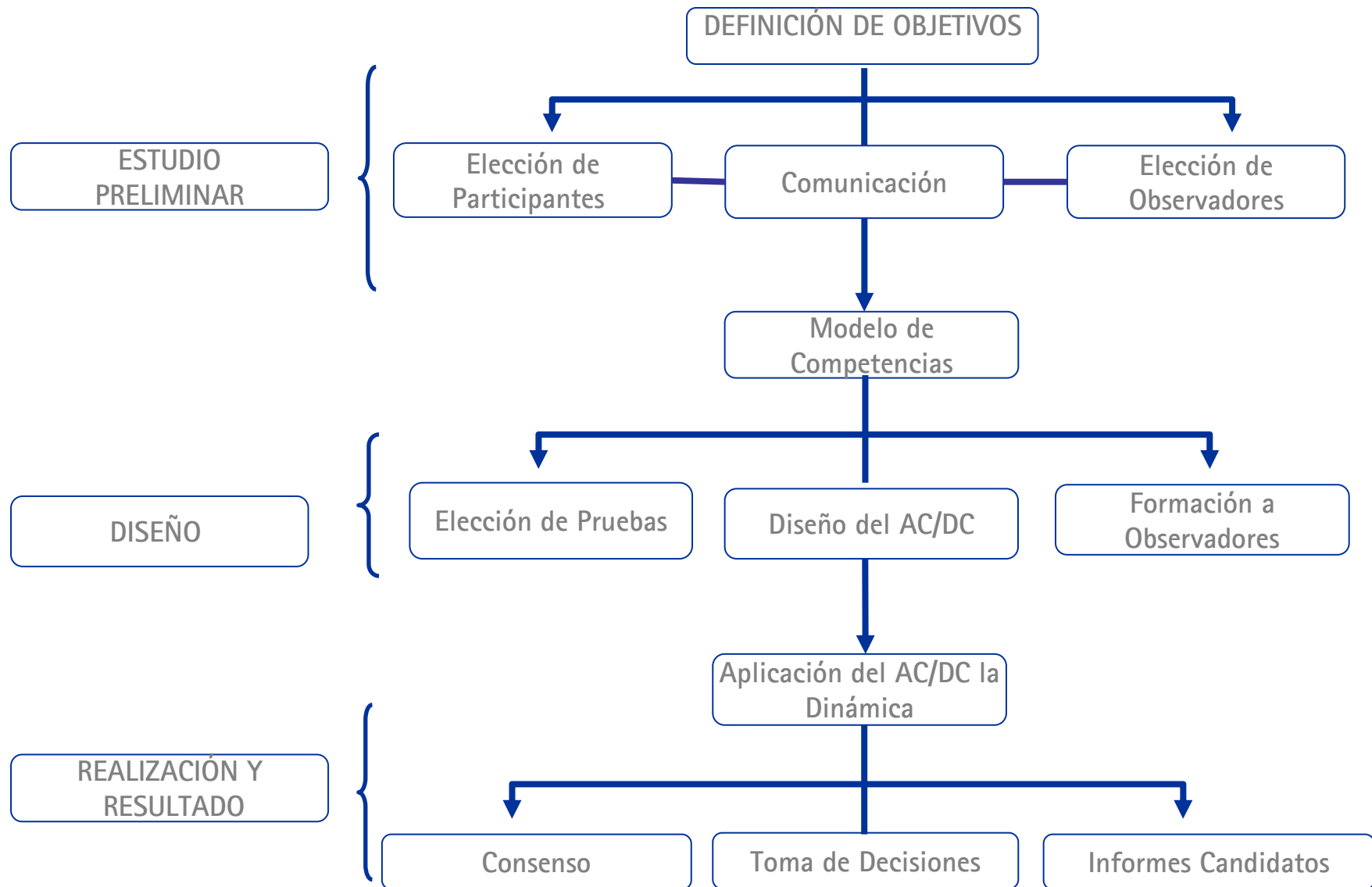
# Hay Selección

## Estructura de la entrevista

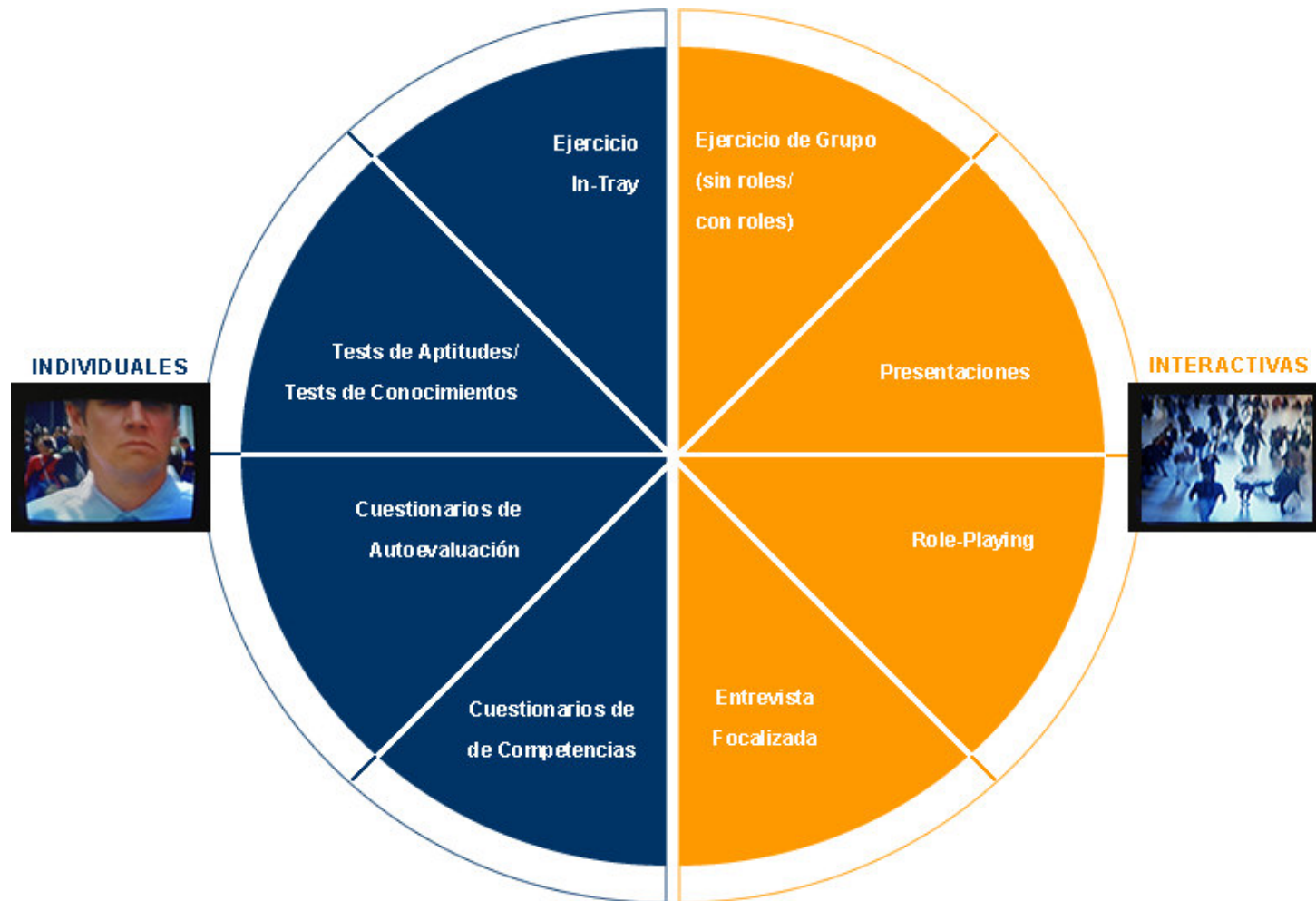


# Hay Selección

## Assessment Center y Development Center



# Hay Selección



# Hay Selección

	Entrevista de competencias	Ejercicio 'In-Tray'	Ejercicio de presentación	'Role-Play'	Ejercicio de grupo
Iniciativa	**	*	*	*	
Flexibilidad	*		*	**	**
Orientación al logro	*	**	*	**	*
Trabajo en equipo	**			*	**
Orientación al cliente	*	*	**		
Impacto e influencia	*		**	**	**
Pensamiento conceptual	*	**	*	*	*
Liderazgo	**			**	*

\*\*Fuente principal de evidencias

\*Fuente secundaria

### Selección externa



- De **Directivos y Mandos Medios** que ocupan posiciones relevantes y de alto impacto en la organización. El Centro de Evaluación que se puede llevar a cabo es de carácter individual (Management Audit)
- **Puestos con poca experiencia y largo recorrido** como puede ser el caso de becarios, redes comerciales de nueva creación, jóvenes talentos...
- **Puestos no cualificados pero de alta conexión con los resultados de negocio** que exigen de un aprendizaje muy rápido que garantice máximos resultados antes de producirse la rotación típica. Ej "personal de call-centres, fuerzas de venta de alto impacto..."
- **Puestos poco estructurados o de nueva creación, con un alto valor funcional** que exigen de un referente organizativo muy claro y que funcione como modelo de cambio en sectores de alta competitividad.

### Selección interna (Promoción)



- Promociones horizontales o verticales que supongan un fuerte cambio en el rol, la función y las tareas anteriores y que por tanto exijan por parte del nuevo ocupante nuevas competencias y habilidades que garanticen el éxito
- Promociones en situaciones potencialmente difíciles como puede ser el caso de fusiones, absorciones, cambios de cultura o estrategia corporativa,...
- Procesos de fuerte expansión empresarial, para profundizar en el conocimiento de la plantilla y disponer de datos que permitan alinear expectativas personales con necesidades organizativas.

### Planificación y estrategia

Garantizar la eficaz cobertura de puestos clave en la organización debido a:

- La necesidad de **creación de cantera** para aprovechar el talento organizativo y minimizar la dependencia de la contratación externa.
- La necesidad estratégica de atraer **"high potential"** o disponer de un **"talent bank"** en sectores muy competitivos, técnicamente exigentes y con colectivos que precisan de acciones que mantengan y motiven a sus recursos humanos a través de planes de carrera individualizados, reales y posibles.
- Estudio de **planes de sucesión** de puestos o áreas estratégicas donde la dependencia del mercado puede suponer excesivas inversiones y costes.
- **Rotaciones internas internacionales**, donde se pueden diseñar AC que contengan las competencias corporativas demandadas y deseadas en la organización y permitan, por tanto, detectar potencial aplicable a amplios colectivos de la misma (diferentes áreas, posiciones y países).



### Formación y desarrollo

El Assessment Center o más habitualmente denominado **Development Center** en el caso cuyo objetivo esté destinado al desarrollo de habilidades y competencias por parte de las personas participantes en el mismo, permite:

- Tomar decisiones sobre la necesidad de desarrollar nuevos planes de formación y desarrollo y en qué dirección hacerlo dependiendo de la distancia de las personas con respecto a los requerimientos de la organización.
- Establecer acciones de formación individualizadas, en aquellos casos en los que la proximidad y capacidad de aprendizaje del participante con respecto a los requerimientos de la organización permita suponer la rentabilidad.
- Evaluar la efectividad de los planes y acciones de formación y desarrollo disponibles en la organización.



### Línea

- Conocimiento de la organización, mercado y líneas estrategias del negocio, y adaptación de los perfiles al mismo.
- Sensibilidad hacia la cultura y necesidades futuras de la compañía.
- Experiencia en la gestión y dirección de equipos con el know-how que ello conlleva.
- Es importante, no obstante, que el criterio de elección de los observadores provenientes de Línea, esté cuidadosamente basado en:
  - ✓ Prestigio y credibilidad en la organización.
  - ✓ Reconocimiento por su buen juicio y objetividad en sus decisiones.
  - ✓ Implicación con conceptos de desarrollo y crecimiento del equipo.
  - ✓ Compromiso con la organización y conocimiento de sus valores y cultura.
  - ✓ Posiciones jerárquicamente superiores y si es posible, de áreas diferentes a las del participante.

### RRHH

- Conocimiento del modelo de gestión por competencias así como adaptación a la cultura corporativa.
- Iniciativa para potenciar la herramienta internamente.
- Diseño y dirección de las pautas fundamentales de organización, incluyendo el Plan de Comunicación.
- Seguimiento de la correcta gestión del proyecto: tiempo, calidad, costes.
- Aportación de recursos y medios necesarios.

### Consultores externos

- Diseño de los manuales, ejercicios, casos prácticos y documentación a aplicar en el AC.
- Impartición y transferencia del Know-How a los observadores internos a través de formación y talleres prácticos.
- Diseño y dirección de la logística junto con RRHH.
- Asesoramiento en el Plan de Comunicación y demás asuntos internos que se puedan requerir.
- Puntualización y matización en la observación de conductas más complejas que exigen de mayor "expertise".

# Hay Selección

