

PRESENTACIÓN	13
Capítulo 1	
¿POR QUÉ SELECCIÓN POR COMPETENCIAS?	19
• Talento y competencias	20
• El rol de la motivación	29
• De las competencias al talento	36
• ¿Qué es un comportamiento?	37
• Relación entre comportamientos y competencias	38
• Apertura del talento en competencias	41
Capítulo 2	
LA SELECCIÓN DE PERSONAS EN CONTEXTOS DE ALTO DESEMPLEO	49
• Dificultades en la selección de personas	49
• El desempleo visto desde todos los ángulos	52
• A pesar del desempleo ¿qué pasa en el mercado laboral?	59
• Análisis de algunos términos: empleo, empleabilidad, desempleo	66
• Los marginados	69
• El desempleo de larga duración	73
• Empleabilidad	81
• ¿El área de Recursos Humanos debe asumir un rol social?	89
• Selección por competencias en el siglo XXI	92
Capítulo 3	
INICIO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN	99
• Reclutamiento y selección. Diferencias	101
• Inicio de una selección	103
• Reclutamiento externo <i>versus</i> reclutamiento interno	104
• Vínculo legal: diferentes tipos	107
• Concepto de cliente interno	108

10 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Los aspectos económicos (remuneración) como un elemento más del perfil 110
- Selecciones internacionales y globalización 113
- Quién puede ser un buen selector 118
- La importancia de realizar una buena selección en las organizaciones 123

Capítulo 4

DEFINICIÓN DEL PERFIL

129

- El antiperfil 130
- El especialista en Recursos Humanos o selector, y la definición del perfil 132
- Cómo recolectar información sobre el perfil 136
- Requisitos excluyentes y no excluyentes 144
- Gestión por competencias y selección 145
- Perfil del puesto por competencias 154

Capítulo 5

PLANIFICACIÓN DE UNA SELECCIÓN

167

- Planificación en selección 170
- 20 pasos para un proceso de selección 174
- Elección de métodos y canales de búsqueda según el nivel de la selección a realizar 178
- Las consultoras en Recursos Humanos 190
- Pasos del proceso de selección a cargo del área de Recursos Humanos 194
- El anuncio 196
- Cómo planificar 201
- Ejemplos de cómo encarar la planificación de un proceso de selección 203

Capítulo 6

PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN

211

- Preselección o primera selección 214
- Primera revisión de antecedentes 217
- El proceso de citación 227
- Selección 229
- La entrevista 231
- El rol del entrevistador 243

• Los postulantes con problemas: cómo manejar la entrevista	246
• Comparación de candidatos	248
• Armado de la carpeta de finalistas	256
• El cliente interno en un proceso de selección	258
• Gestión por competencias y selección	261
• La entrevista por competencias	262
• La motivación del postulante en relación con el proceso de selección	273

Capítulo 7

LAS EVALUACIONES ESPECÍFICAS 281

• La entrevista <i>BEI</i> (<i>Behavioral Event Interview</i>) o por incidentes críticos	285
• Evaluaciones psicológicas	299
• <i>Assessment Center Method</i> (<i>ACM</i>)	307
• Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento	325

Capítulo 8

NEGOCIACIÓN, OFERTA E INCORPORACIÓN 333

• La negociación en un proceso de selección	334
• La importancia de tener una alternativa	339
• ¿Quién negocia?	340
• La oferta por escrito	345
• Las referencias laborales	347
• Los trámites de admisión	352
• La inducción	353
• La entrevista de salida	355

Capítulo 9

COMUNICACIÓN Y ÉTICA DURANTE UN PROCESO DE SELECCIÓN 361

• Situación de un postulante en un proceso de selección. Cómo tratar al desempleado	362
• Relación con consultoras: quién comunica en cada caso	366
• Relación con los postulantes que no ingresaron: cartas y otros medios alternativos	367

12 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- La ética en la selección de personas 368
- Anexo I. Carta deontológica de la Confederación Francesa de Consultores en Reclutamiento y Selección 381
- Anexo II. Preguntas personales reñidas con el buen gusto 382
- Anexo III. Ejemplos sobre cómo comunicar 384

Capítulo 10

APLICACIÓN DE ÍNDICES DE CONTROL DE GESTIÓN EN UN PROCESO DE SELECCIÓN

391

- El rol del especialista en Empleos o Selección en relación con el enfoque estratégico 392
- Qué lugar debe ocupar el área de Selección o Empleos en la estructura del sector de Recursos Humanos 395
- Un enfoque de costos 398
- Por qué y para qué los indicadores de gestión 400
- Índices de control de gestión aplicables al área de Selección o Empleos 402
- Una reflexión final sobre indicadores 410
- Anexo. Indicadores utilizados en el ámbito de las organizaciones en relación con los procesos de selección 411

Bibliografía 417

Cómo utilizar los diccionarios en gestión de recursos humanos por competencias 423

Guía de lectura 435

Unas palabras sobre la autora 436

Última página 437