

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN HOGARES Y VIVIENDAS 2010

PLAN-GUÍA PARA COORDINADORES DE
INSTRUCCIÓN

METODOLOGÍA DE SELECCIÓN PARA JEFES DE
INSTRUCCIÓN E INSTRUCTORES

PLAN - GUÍA CÓMO SELECCIONAR INSTRUCTORES

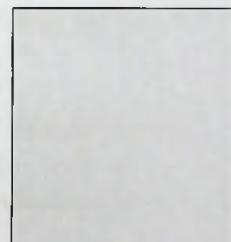
El objetivo de este encuentro es capacitarlos a ustedes en la comprensión e implementación de las etapas que componen un proceso de selección de personal, para que a su vez adquieran las competencias necesarias a fin de poder capacitar a otros en esta tarea.

A fin de facilitarle el dictado del curso, hemos preparado este Plan Guía de Clase cuya estructura sigue el orden de los contenidos del documento de Metodología de Selección para la estructura de Instrucción.

METODOLOGÍA DE SELECCIÓN



- Objetivos del Proceso de Selección.
- Rol del Selector.
- Competencias del Selector.
- Etapas del Proceso de Selección.
- Ejercitación para realizar en clase.



Objetivos del Proceso de Selección

30'



EXPOSICIÓN DIALOGADA

→ Exponga a los participantes que el proceso de selección de personal asegura la mayor eficiencia en la cobertura de los puestos de la estructura de instrucción, pues permite reclutar a las personas que más se ajustan al **perfil** establecido.

→ Señale la importancia del rol del selector:

El rol del selector es de fundamental importancia ya que sólo partiendo de un proceso de selección homogéneo y objetivo podrán asegurarse los recursos humanos más idóneos para realizar las tareas que exige el operativo en tiempo y forma

⇒ Indique que, en su función de selector, usted deberá seleccionar a los **Instructores**.

Competencias del Selector

Para poder administrar con éxito las entrevistas de selección, el selector deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Leer la ficha de inscripción del candidato y el *Curriculum Vitae* antes de cada entrevista para orientar la indagación.
- Prever tiempo y lugar adecuado (privacidad).
- Establecer un clima cálido y cordial.
- Explicar el propósito de la entrevista y aclarar las dudas respecto a las condiciones de contratación.
- Tomar nota sobre lo que manifiesta el entrevistado, para evitar confusiones u omisiones de datos importantes.
- Permitir que el entrevistado responda, sin interrumpirlo.
- En caso de que el entrevistado se disperse, realizar una pregunta específica para reorientar el diálogo. (Recordar que no se debe perder de vista el objetivo, que es el de conocer las características del candidato con relación a la tarea a desempeñar).
- Preguntar sin emitir juicios de valor, evitando confrontar y/o cuestionar al entrevistado.

⇒ Señale a la clase que para iniciar un proceso de selección de personal es imprescindible conocer las características del puesto a cubrir. Para ello deben analizar los **perfíles** que figuran en el documento "**Metodología de selección**", donde constan los siguientes ítems:



Dependencia

Función

Condiciones de Contratación

Tareas a desarrollar

Competencias Técnicas

Nivel de estudios

Conocimientos y experiencia requeridas

Competencias Actitudinales



Etapas del proceso de selección



150'



UTILIZACIÓN DE GRÁFICOS Y ESQUEMAS

- ⇒ Indique a los participantes que el proceso de selección comprende diferentes pasos.
- ⇒ Realice un sencillo esquema en el pizarrón o utilice el power point para mostrar las etapas del proceso de selección.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



1. Difusión de la oferta laboral
2. Recepción y archivo de solicitudes
3. Análisis y pre-selección de postulaciones
4. Citaciones y desarrollo de entrevistas
5. Evaluación de entrevistas
6. Selección de candidatos

EXPOSICIÓN DIALOGADA

1. Difusión de la oferta laboral

- ⇒ Explique que la difusión resulta de fundamental importancia pues permite que la oferta laboral se extienda y sea conocida por un gran número de personas, lo que facilita y a la vez enriquece el proceso de selección. Oriéntese con los siguientes lineamientos:



Las Direcciones Provinciales de Estadística difundirán la oferta laboral para cada uno de los puestos indicados, informando el puesto de trabajo a cubrir, el tiempo de contratación, los requisitos que deben acreditar los postulantes, el lugar y período de presentación de solicitudes y antecedentes curriculares. Para ello se sugiere dirigir la difusión al Ministerio de Educación, a la

Secretaría de Inspección, a los Consejos Escolares y/o a instituciones donde se dicten carreras humanísticas o sociales. Se difundirá el llamado para ocupar los distintos cargos a través de la colocación de Carteles (Anexo III) y demás medios de comunicación disponibles. Esto permitirá que la información llegue a los lugares donde se puede contactar a los posibles candidatos.

- ⇒ Indique a la clase que identifique el Anexo III en el documento de Metodología de Selección y observe el modelo de cartel sugerido para la difusión de la oferta laboral. Analice el tipo de información que contiene:
- ⇒
 - ✓ la descripción de tareas,
 - ✓ la remuneración, el período de contratación,
 - ✓ la dedicación horaria y los requisitos operativos del puesto.



EXPOSICIÓN DIALOGADA.

2. Recepción y archivo de postulaciones

- ⇒ Señale a la clase que a todas las personas que se presenten respondiendo a la convocatoria, se les deberá entregar una Ficha de Inscripción (Anexo IV)
- ⇒ Destaque que el postulante deberá completar la Ficha de Inscripción con todos sus datos personales y laborales, entregándola junto al Curriculum Vitae.



EXPOSICIÓN DIALOGADA.

3. Análisis y pre-selección de postulaciones

- ⇒ Explique a la clase que a través de la lectura y el análisis de los **Curriculum Vitae** y las **Fichas de Inscripción**, se procederá a realizar la pre-selección por antecedentes, descartando aquellos postulantes que no cumplan con los requerimientos del perfil.
- ⇒ Indique los criterios a tener en cuenta:



Presentación y ordenamiento de datos:

Un C.V. y una ficha de inscripción donde consten completos tanto los datos de identidad como los antecedentes de estudios y experiencia laboral, adecuadamente organizados, permite inferir las características deseables para el puesto a cubrir, tales como: capacidad para respetar pautas, claridad para transmitir información, ordenamiento de datos, etc.



Los datos de filiación:

Explique que preferentemente la edad no debe ser inferior a los 25 años, ya que a partir de esta etapa puede esperarse un mayor grado de madurez y experiencia en la labor a desarrollar.



Será importante considerar el lugar de residencia, en función del conocimiento de la zona donde deberá desempeñar la tarea. También se tendrá en cuenta la disponibilidad del postulante para trasladarse por el interior de la provincia para el dictado de cursos.



Los estudios cursados (formales e informales):

Serán considerados con relación a los requerimientos del puesto. Se deberán tener en cuenta los establecimientos donde se han cursado, las fechas de ingreso y egreso de los mismos pues constituyen un indicador de la regularidad en los estudios, así como de la estabilidad y sistematicidad necesarias para concretar objetivos.



Los antecedentes laborales:

Se observará si están relacionados con la tarea a desempeñar y con la continuidad laboral del candidato.



Luego se realizará el orden de mérito de los candidatos, considerando principalmente: el nivel y tipo de estudios, los antecedentes laborales con relación al puesto, el lugar de residencia, la disponibilidad horaria y la edad.



EJERCITACIÓN:

Divida a la clase en grupos de no más de ocho personas y entregue a cada grupo cinco currículums previamente seleccionados y analizados por usted, junto con el perfil del puesto a cubrir. Pídale que de acuerdo a las competencias detalladas en el documento, realicen un orden de mérito con los currículums entregados, colocando en primer término aquel que ajuste más a los requerimientos del perfil y en los lugares sucesivos al resto.

Una vez finalizada la tarea, cada grupo a través de un representante, pondrá en común los criterios utilizados para alcanzar los resultados obtenidos.



EXPOSICION DIALOGADA.

4. Citaciones y realización de entrevistas

→ Explique a la clase que para conformar la nómina de candidatos a entrevistar, deberá tener en cuenta el orden de mérito establecido en la preselección, considerando que se deberán entrevistar aproximadamente dos personas por cada una que se necesite seleccionar. Esto da la posibilidad de conocer una mayor cantidad de postulantes, para realizar la selección final.

→ Luego indicará los procedimientos para entrevistar a los postulantes. Para ello deberán organizar una agenda con las citaciones de acuerdo a los siguientes criterios:

Citaciones:

→ *El tiempo estimado de duración de una entrevista, en este caso, es de treinta minutos. Es necesario entonces, citar a los candidatos con un intervalo de una hora, a fin de que el selector pueda elaborar su informe de entrevista, con las impresiones más recientes y de esa manera evitar confusiones.*

→ *Las citaciones se efectuarán, en lo posible, con una antelación de 4 ó 5 días, de modo de asegurar la concurrencia del postulante.*

→ *Se recomienda asimismo que el selector entreviste no más de 8 personas por día, para que la tarea no le resulte agotadora y disminuya la calidad de su trabajo.*



ELABORACION DE LÁMINAS Y ESQUEMAS EN EL PIZARRON

→ Sintetice su explicación utilizando el siguiente esquema:

<ul style="list-style-type: none">- CITACIONES- Organizar una agenda con citas cada hora- Citar con suficiente antelación al postulante- No más de 8 entrevistas por día- Realizar un informe al finalizar cada entrevista

Cómo organizar las entrevistas:

- 1) Confeccionar una planilla donde consten las citas del día conjuntamente con los antecedentes de cada uno de los candidatos y hojas para tomar notas.
- 2) Antes de cada entrevista leer el currículum del candidato, para conocer algunas de las características básicas y programar la estrategia de indagación.
- 3) Registrar en forma escrita la información que brinda el entrevistado, para evitar omisiones de datos relevantes, así como confusiones entre características de los distintos candidatos entrevistados.
- 4) La realización de la entrevista requiere imprescindiblemente privacidad y confianza. Por esta razón deberá llevarse a cabo en un recinto a puertas cerradas y sin interrupciones.

⇒ Destaque que la entrevista de selección es fundamental dentro del proceso dado que permite el conocimiento del candidato. Es por eso que el selector deberá establecer un clima cordial, a fin de que el entrevistado se sienta cómodo y confiado y pueda brindar la información que se le requiere.



ELABORACION DE CUADROS Y ESQUEMAS EN EL PIZARRÓN: (Power point)

Momentos de la entrevista de selección.

⇒ Explique que la entrevista tiene diferentes momentos y que cada uno posee características particulares. Utilice un esquema como el que sigue para ir desarrollando los contenidos.

Pueden reconocerse tres etapas en la entrevista:

I) Apertura: Presentación e información de las características del puesto y condiciones de contratación.

II) Desarrollo: Indagación acerca de:

- Historia educacional y laboral
- Motivación personal

III) Cierre: Se agradece la participación y se informa en qué momento se comunicará la posible contratación.



EXPOSICION DIALOGADA:

Momentos de la entrevista de selección.

Apertura:

→ El selector se presenta y le informa al candidato que está entrevistando a un grupo de personas para luego seleccionar entre ellas a los más idóneas para ocupar el puesto de Instructor.

A continuación se le explicitará:

- el tipo de tarea,
- la dedicación horaria,
- el tiempo y condiciones de contratación -indicando la retribución ofrecida-, a fin de que el postulante pueda decidir si le interesa la propuesta.

Si el entrevistado se muestra desinteresado, muy dubitativo o plantea restricciones que impidieran el desempeño normal de sus funciones, se le agradecerá la participación y se dará por concluida la entrevista.

→ Recomiende que el selector deberá tener al alcance las condiciones de contratación por escrito, para poder comunicarlas al entrevistado sin omitir ninguna de ellas. Luego, pase al momento que sigue:

Desarrollo:

En esta etapa el selector confirmará los antecedentes del currículum, conocerá las características del postulante y evaluará la correspondencia entre ellas y el perfil requerido.

Los aspectos centrales a indagar son:

→ **Historia Educacional:** A partir del relato que desarrolle el entrevistado de su historia educacional, el selector observará características personales tales como: dedicación, regularidad, capacidad de concentración, capacidad de organización, disponibilidad de los requisitos operativos -cuando así lo establece el perfil del puesto-, etc.

→ **Historia Laboral:** A partir de la historia laboral del entrevistado, el selector indagará acerca de la capacidad que éste posea para insertarse en una organización laboral, el grado de aceptación de las directivas, la capacidad para resolver problemas, el tipo de relación que establece con las figuras de autoridad, pares y personal de su dependencia, la continuidad laboral, el grado de responsabilidad, etc.

→ **El grado de motivación** que manifiesta el postulante con relación al puesto solicitado.



LECTURA DEL MATERIAL: METODOLOGIA DE SELECCION

- Pida a la clase que ubique dentro del documento de selección, en la página correspondiente a desarrollo de la entrevista, el recuadro dónde se sugieren las posibles preguntas para indagar sobre la historia educacional, laboral y motivación.
- Solicite a uno de los miembros del curso que las lea.
- Aclare que se trata de una guía de preguntas, que si bien resultan útiles para detectar habilidades en el entrevistado, no es necesario que se formulen en su totalidad, ni en el mismo orden que las sugeridas.

Se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Qué lo llevó a elegir sus estudios?
- ¿Cuánto tiempo le llevó finalizar sus estudios?
- ¿Qué es lo que más le gustó de su carrera?

- Particularmente se indagará sobre los trabajos que se relacionen con el puesto a cubrir, tratando de detectar las habilidades del candidato para el desempeño del mismo.

- Proceda de la misma manera que en el caso anterior

Se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Cuénteme sobre su experiencia laboral.
- ¿Qué función desempeñó en cada uno de sus trabajos?
- ¿Cómo organiza sus clases?
- ¿Tuvo oportunidad de dictar un curso con una modalidad de instrucción programada establecida por otros? En caso afirmativo, cuénteme su experiencia.
- ¿Qué actitud tomaría frente a un curso poco motivado?
- ¿Qué actitud tomaría frente a un curso muy cuestionador?
- ¿Cómo evalúa el nivel de aprendizaje del grupo durante una clase?
- ¿Cómo es usted trabajando? ¿Hay algún aspecto de su desempeño laboral que le gustaría modificar o cambiar?
- ¿Cuénteme alguna situación conflictiva que haya observado en su trabajo.
- ¿Cómo resolvió esa situación?

Preguntas sugeridas para los Jefes de Instrucción:

- ¿Qué aspectos le parecen fundamentales para poder coordinar grupos?
- ¿Cuál es su modalidad de conducción? Relate una experiencia de conducción.
- ¿Cómo organiza y distribuye las tareas dentro de su equipo?

- Cuando existen distintas opiniones frente a un tema ¿Qué modalidad utiliza para tomar una decisión?
- ¿Qué le gusta hacer cuando no trabaja, en su tiempo libre?

→ Explique a la clase que las siguientes preguntas tienen por objetivo constatar la disponibilidad horaria del candidato, así como su motivación para la tarea y el conocimiento de la zona en la que se realizará el relevamiento.

→ Se sugieren las siguientes preguntas (disponibilidad):

¿Cuántas horas diarias dispondría para trabajar en el Censo?
¿Está dispuesto a trasladarse por el interior de la provincia?

→ Se sugieren las siguientes preguntas (motivación):

¿Qué lo llevó a interesarse por esta propuesta?
¿Participó en algún operativo censal o de relevamiento de información estadística?
¿Cómo le resultó esa experiencia? En caso de no haberla realizado, ¿Cómo se imagina llevando a cabo la tarea a la que se postula?

→ Explique a la clase el último momento de la entrevista y su importancia en el proceso.

→ Cierre: El selector agradecerá la participación del candidato informándole que al finalizar el proceso, a las personas seleccionadas se les comunicará el lugar y la fecha donde deberán presentarse para confirmar su incorporación al operativo.

→ Ejercitación para realizar durante la clase: ¿Cómo indagar cada una de las competencias del perfil?

→ Divida a la clase en subgrupos de acuerdo a la cantidad de participantes y proponga a cada uno que en base al documento de "Metodología de selección", elijan las preguntas que consideren adecuadas para indagar las distintas competencias del perfil del Instructor.

Por ejemplo:

El grupo 1: "Capacidad de coordinar grupos"
El grupo 2: "Capacidad para la construcción de relaciones".

→ Proceda de igual manera con otras competencias establecidas en el perfil



EXPOSICION DIALOGADA.

5. Evaluación de entrevistas

- Destaque ante la clase la importancia de que el selector una vez finalizada cada entrevista, analice el conjunto de las competencias técnicas y actitudinales del postulante. Por ejemplo: habilidad para comunicarse, claridad en la expresión de las ideas, fluidez verbal, sociabilidad, capacidad de persuasión, así como también la capacidad para poder considerar las situaciones con criterio y sentido común.
- Indique que se deberá atender de modo especial la experiencia y capacidad para coordinar grupos de trabajo y aprendizaje.
- Solicite a los participantes que ubiquen el Formulario de Informe de Entrevista y el Instructivo para la evaluación de Competencias en el documento de Metodología de Selección, y lean los procedimientos para realizar esta tarea.
- Señale los procedimientos para realizar el informe de entrevista:
 - *Completar el Formulario de Informe de Entrevista, registrando los resultados de cada uno de los factores a evaluar.*
 - *Registrar en el espacio de observaciones algún rasgo o característica del postulante, que ayude a identificarlo en el momento de realizar la selección.*



LECTURA DEL MATERIAL:

6. Selección de candidatos

- Recomiende a la clase que la evaluación final para efectuar la selección definitiva de los candidatos se realice en reuniones de selectores, a fin de asegurar la aplicación de criterios de calificación semejantes.

Explique que como resultado de esta calificación consensuada se establecerá un listado de candidatos, ubicando en primer término a los muy buenos y luego a los buenos, aclare que será necesario explicar las razones de esta valoración. La puesta en común de los criterios de calificación aplicados, permitirá su unificación y el establecimiento de un orden de mérito de las personas seleccionadas.

Es muy importante registrar en el orden de mérito las personas cuyos perfiles habilitan para el desempeño de la función, pero que no resultan seleccionadas en términos del número de cargos a cubrir. Esto permitirá efectuar reemplazos en casos de eventuales renuncias.



Evaluación del aprendizaje grupal

Pregunte a los participantes:

Hay alguna duda o inquietud sobre los conceptos y procedimientos que se deben aplicar?



Dramatizaciones: Ejercitando la tarea del selector

 150'



Explicité la consigna general para la realización de los role playings, de acuerdo con las siguientes orientaciones.



"Ahora realizaremos una serie de dramatizaciones, es decir, situaciones simuladas de la entrevista de selección. Cada uno de ustedes representará el rol del selector. Otro compañero, distinto en cada caso, actuará como entrevistado, postulante para el puesto de Instructor. Los participantes que desempeñen el rol del selector deberán realizar distintos momentos de la entrevista e indagar al entrevistado para detectar las competencias que el puesto requiere".



Entregue a cada uno de los participantes una hoja donde se describa el rol que le tocará desarrollar en la dramatización. En esta primera etapa la mitad de los participantes recibirá la consigna de representar al selector mientras que el resto representará al entrevistado; luego una vez realizadas las dramatizaciones se intercambiarán los papeles.



Para quien juegue el rol del selector: "Ud. representará el rol del selector durante una entrevista de selección....." (especifique por escrito: momento de la entrevista, competencia a indagar, etc.)



Para quien juegue el rol del entrevistado: "Ud. representará el rol de un postulante para el puesto de Instructor". (especifique por escrito: nombre, profesión y experiencia laboral relacionada con el puesto que debe seleccionarse).



Establezca como tiempo límite para la realización de cada dramatización 10 minutos.

→ Finalizada la dramatización, coordine el análisis del desempeño del selector a fin de extraer reflexiones grupales que permitan aprender y/o mejorar el ejercicio del rol. También el grupo decidirá si el candidato deberá ser seleccionado o no. Utilice como orientación las siguientes consignas:

- ✓ Primero pregunte a quienes participaron:

Al entrevistador: *¿Cómo se sintió desempeñando el rol de selector durante la situación de entrevista?*

Al entrevistado: *¿Cómo se sintió desempeñando el rol de entrevistado?*

En ambos casos se podrán realizar preguntas relacionadas con el desempeño del selector, a fin de obtener mayor información acerca de las competencias del rol.

→ *Luego pregunte a la clase cómo vio el desarrollo general de la situación de entrevista:*

→ *¿Se administraron las preguntas adecuadamente?*

→ *En el momento de la apertura el selector ¿brindó toda la información necesaria?*

→ *¿Se aseguró que el entrevistado estuviera de acuerdo con las condiciones propuestas?*

→ *Si surgieron preguntas por parte del entrevistado, ¿el selector las respondió correctamente?*

→ *¿Indagó sobre la historia educacional y laboral en función de los factores a evaluar, consignados en el perfil del puesto?*

→ *¿Indagó sobre el grado de motivación y disponibilidad del candidato para realizar la tarea?*

→ *¿Realizó el cierre de la entrevista adecuadamente?*

→ *Con la información que brindó el entrevistado, el selector ¿puede determinar si el candidato resulta idóneo para desempeñar el puesto?*

→ Realice una síntesis preguntando a la clase *¿cuáles fueron los aspectos positivos del desempeño del selector y cuáles deberían mejorarse?*

→ **EJERCITACIÓN EN CLASE**

→ Una vez concluidas las dramatizaciones divida al grupo en dos subgrupos y dé la siguiente consigna:

Grupo A: "Ustedes van a realizar una síntesis grupal por escrito sobre los principales aspectos del proceso de selección de personal. Luego el grupo elegirá a uno de sus miembros para que lea las conclusiones".

Grupo B: "Ustedes van a realizar una síntesis grupal por escrito sobre lo aprendido durante las dramatizaciones. Luego el grupo elegirá a uno de sus miembros para que lea las conclusiones".

- ➡ Establezca 20 minutos como tiempo de tarea grupal.
- ➡ Luego de la lectura de las conclusiones haga una devolución a los participantes y cierre la actividad.