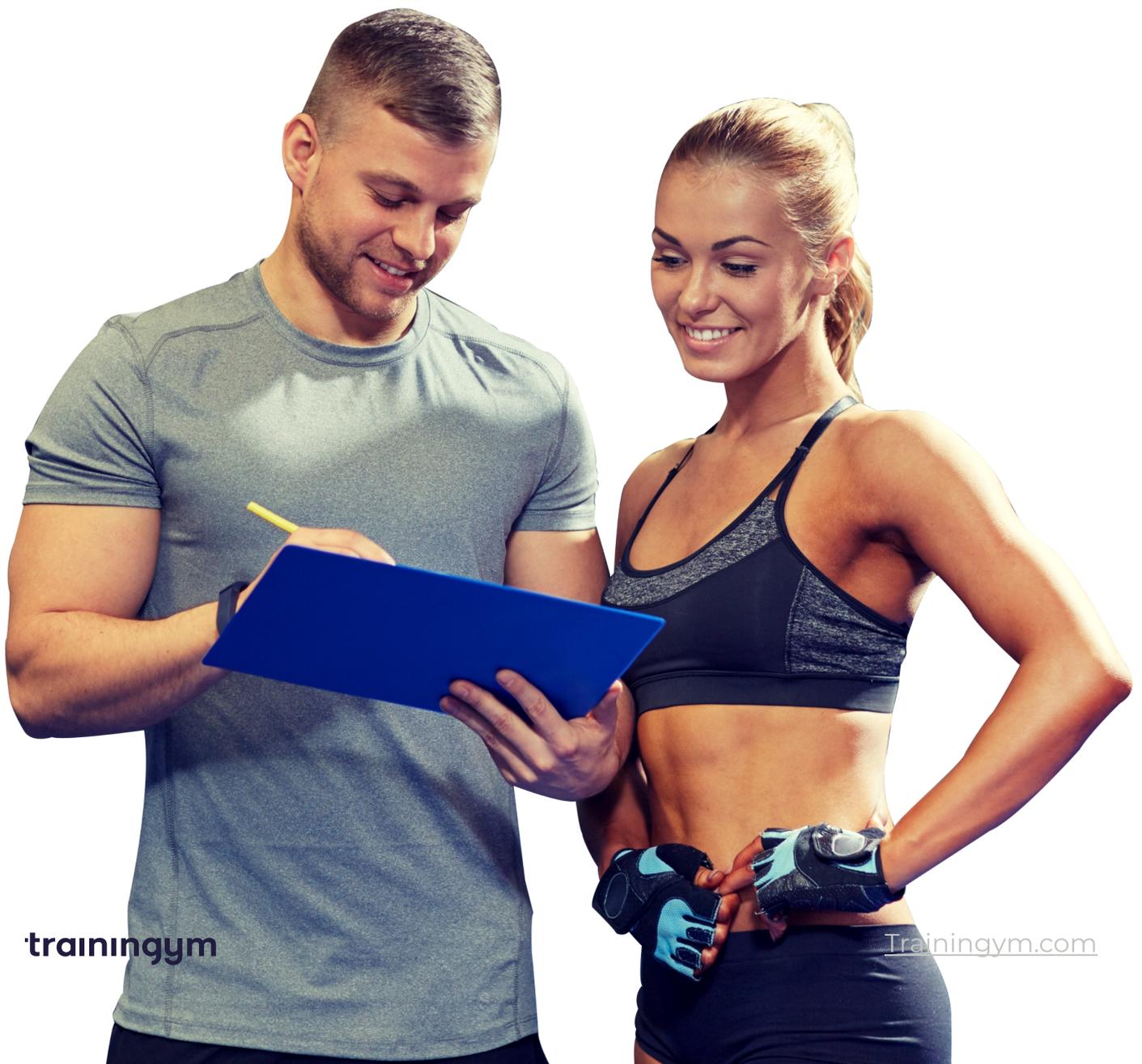


# Lección 2: Selección de personal



# Índice

|   |   |
|---|---|
| Introducción                                | 3 |
| Objetivo principal del proceso de selección | 4 |
| Catálogo de puestos                         | 4 |
| Etapas del proceso de selección             | 6 |
| Programa de referidos                       | 7 |
| Bibliografía                                | 8 |

## Introducción

Una vez que tenemos definida la cultura empresarial, la hemos comunicado y hemos establecido cómo desarrollarla, implementarla y mejorarla, vamos a ver los distintos procesos de gestión de personas.

Recuerda dos conceptos: Por un lado, todos los procesos que vamos a ver a continuación deben ir relacionados a nuestra cultura de empresa y, por otro, el objetivo principal de este módulo es tener empleados más satisfechos, que conllevará mayor productividad y menos rotación, que a su vez nos llevará a una mayor fidelización de nuestros clientes.

*Imagen de Adobe stock*



## Objetivo principal del proceso de selección

Definir un proceso de selección de forma integral, teniendo en cuenta todas sus etapas y variantes posibles es esencial para garantizarnos el éxito de este.

Pero la pregunta que nos deberíamos realizar es: ¿qué implica que un proceso de selección sea exitoso? **Implica seleccionar al mejor perfil, según nuestras necesidades y que esa persona elija trabajar en nuestro centro por mucho tiempo**, aportando su valor agregado en el día a día, sintiéndose realmente feliz por formar parte del equipo. Creciendo y desarrollándose de la mejor forma posible.

Y todo esto lo debemos lograr con el menor coste posible, es decir, limitado el tiempo y dinero que dedicamos al propio proceso. Por ejemplo, si tengo una base de datos con varios currículums, ahorraré los costes del anuncio y el tiempo de recepción de candidatos. Otro ejemplo sería disponer de un catálogo de puestos donde ya tengo definido el perfil que quiero seleccionar; además de reducir el tiempo de selección, me ayudará a cometer menos errores en esta fase.

## Catálogo de puestos

Antes de comenzar el proceso de selección es importante que tengamos un conocimiento profundo de nuestra estructura organizacional. Eso implica tener un organigrama bien definido y, en consecuencia, poder crear el catálogo de puestos.

Un catálogo de puesto incluye información relacionada a cada posición: años de experiencia requerida, formación requerida, misión principal de la posición, detalle de las funciones a realizar, rango salarial, competencias requeridas para la posición, entre otras.

Para crear este catálogo, podemos empezar usando una sencilla plantilla que te adjuntamos, y rellenar los campos o añadir los que consideres. Apoyémonos en los coordinadores o incluso en los empleados actuales para completar este catálogo.

Un aspecto importante, que suele ser el error más frecuente, es que no debemos describir en cada posición a la persona que la está ocupando ahora, sino el que sería el perfil ideal. Posteriormente aprenderemos a hacer una evaluación persona- puesto que nos llevará a identificar la diferencia entre el empleado actual y la posición que ocupa, facilitándonos la previsión de necesidades de formación o previsiones de ascensos.

En centros grandes o cadenas de gimnasios, es posible que el catálogo de puestos sea grande, en este caso recomendamos hacer el catálogo en pasos:

**1º Crear el catálogo general de puestos.** Aquí definimos de forma genérica cada puesto. Por ejemplo: técnico de sala fitness, con sus funciones, competencias, titulación necesaria, etc.

**2º Definimos las posiciones,** que es un puesto en un lugar geográfico o físico concreto. Por ejemplo: técnico de la sala fitness del “Gimnasio 1” o el del turno fin de semana. Por defecto, nos traemos todas las características del puesto y añadimos los puntos específicos de esa posición.

Otra forma de usar estos dos pasos es definir una posición según un puesto en un lugar del organigrama. Por ejemplo: Técnico de actividades dirigidas, donde definimos que necesitamos que tenga 1 año de experiencia, titulaciones relacionadas de la entidad “X” y las competencias de comunicación, orientación al cliente, proactividad, etc. Posteriormente definiremos la posición Técnico de actividades dirigidas – Actividades de baile, donde concretamos la titulación necesaria, turnos o dedicación semanal, salas o gimnasios donde trabajará, etc.

Por otro lado, no creemos posiciones imposibles, es decir, crear un puesto con características diferentes porque actualmente tenemos una persona que cubre varias funciones. Es mejor crear dos posiciones distintas e indicar que es la misma persona, actualmente, la que ocupa ambas posiciones. A modo de ejemplo, imaginemos que tenemos un técnico de yoga que además es fisioterapeuta, no podemos crear una posición que sea “Yoga-fisioterapia”. Si esta persona se va, no vamos a poder seleccionar a otro igual. Por tanto, definimos las características del puesto de Técnico de yoga y otro para el puesto Fisioterapeuta, ambos con dedicación parcial.

## Etapas del proceso de selección

Una vez que surge la necesidad de contratación, ¿qué pasos debemos realizar?

- **Detección de necesidades.** Lo primero que tenemos que conocer en profundidad es qué perfil necesitamos. Esta primera etapa es una de las más importantes, ya que, si no somos conscientes de lo que necesitamos, es muy probable que el proceso no funcione. Y cuando nos referimos a conocer lo que necesitamos, hablamos de contar con toda la información necesaria que se encuentra en el catálogo de puestos. Y no solo eso, es necesario conocer la cultura del centro, el perfil del líder, el perfil del equipo. Y en función de toda esa información vamos a generar el perfil de la vacante.
- **Filtrado de candidatos.** Si disponemos de una herramienta para almacenar candidatos, vamos a filtrar por el puesto que necesitamos. Lo ideal es que tengamos los currículums categorizados o que la herramienta nos permita una búsqueda ágil, esto nos ahorrará tiempo y dinero. Si no disponemos de una base de datos de candidatos, deberemos buscarlos específicamente, para lo cual haremos dos pasos:
  1. Comunicarlo internamente, ya que alguien puede optar a ese puesto y nosotros no haberlo considerado o bien pueden conocer a alguien para recomendárnoslo.
  2. Buscar en páginas de empleo o en web propia y RRSS publicando un anuncio.
- **Publicación de la búsqueda.** Una vez que tenemos el perfil, vamos a decidir el medio a utilizar para publicar nuestra búsqueda. Además de publicarlo en nuestra web y/o en páginas específicas de búsqueda de empleo, podemos pedir a nuestros empleados que lo compartan en sus redes sociales, ya que frecuentemente ellos tendrán contactos del sector. Te lo explicamos más adelante en el apartado Programa de referidos.
- **Criba de currículums.** Para ser ágiles en la búsqueda, a medida que recibamos candidatos podemos empezar a realizar los primeros filtros.
- **Entrevista por competencias y conocimientos técnicos.** Si para el perfil definido necesitamos buscar varias posiciones recomendamos realizar una entrevista grupal. En el caso de necesitar solo uno avanzaremos con una entrevista individual. En dicha entrevista debemos realizar una selección por competencias y conocimientos técnicos. Es decir, vamos a evaluar si esa persona casa con el perfil que hemos definido previamente. Es importante aclarar que la cantidad de entrevistas que realicemos dependerá de la estructura organizativa del centro.

- **Pruebas técnicas o psicotécnicas.** De acuerdo con el perfil, se realizarán diferentes pruebas.
- **Selección del perfil.** Luego definiremos cuál es el candidato que más se ajusta a nuestras necesidades y avanzaremos con la contratación.
- **Oferta vinculante.** Es importante comunicarse con el candidato seleccionado para explicarle y brindarle la mayor información posible relacionada a su contratación e ingreso. Dicha información es importante enviarla por escrito para evitar confusiones.
- **Coordinación del ingreso.** Una vez que el candidato acepte la propuesta, comenzaremos a gestionar el proceso de onboarding.

## Programa de referidos

Como hemos visto en lecciones anteriores, una excelente forma de atraer y fidelizar el talento es a través de la confección de un programa de referidos, donde **los empleados del centro puedan compartir currículums de sus conocidos y a cambio obtener diversos beneficios.**

*Imagen de Adobe stock*



Habitualmente el empleado quiere que se incorpore gente a la empresa que esté dentro de la cultura existente. Por otro lado, si el nuevo empleado ya conoce a alguien en nuestro club, será más fácil su onboarding.

# Bibliografía

Alejandro Melamed (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Argentina. Editorial Planeta.

George Hallenbeck, Vicki Swisher, and J. Evelyn Orr (2011). Seven faces of learning agility. Estados Unidos. The Korn Ferry Institute

Edgar H. Schein. El liderazgo y la cultura organizacional. UMSA. Recuperado de [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)

Global Report (2016). Purpose at Work. Imperative - LinkedIn. Recuperado de <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>

Martha Alles (2017). Selección por Competencias. Argentina. Granica.

Martha Alles (2017). Desempeño por competencias. Argentina. Granica.

Stephanie (Howell) Bevegni. Kit de Incorporación del Personal. LinkedIn. Recuperado de [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box\\_ES\\_FORMS\\_FINAL.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf)

**·trainingym**

**Lección 2:  
Selección de personal**