

# Informe Estudio Indicadores de Evaluación en Selección



GRUPO de TRABAJO del COP Madrid



Psicología y Evaluación de Personas  
en las Organizaciones

Julio 2016

## **Autores**

D. David Martínez González. Psicólogo colegiado M-31193

D. Jesús Martínez Soria. Psicólogo colegiado M-24558

D<sup>o</sup> Belén Santero Guerra. Psicóloga colegiada M-24555

Grupo de Trabajo de Psicología en la evaluación de personas en las Organizaciones del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

# Introducción

El análisis de la “II encuesta del observatorio de Reclutamiento y Selección” de 2014 desarrollada por el Grupo de Trabajo de Psicología en la Evaluación de Personas en las Organizaciones reveló como una de las mejores prácticas en la gestión de RR.HH. el uso de indicadores cuantitativos de calidad. Los indicadores cuantitativos de calidad son clave para identificar las políticas y métodos más eficientes en la gestión de RR.HH. e influir en las decisiones de la empresa.

# Objetivos

- Identificar indicadores útiles en la Selección de Personas que permitan cuantificar los resultados de las políticas de Selección de Personas.
- Generar un conocimiento que facilite la creación de Cuadros de Mando de Gestión/Evaluación de Personas.
- Identificar los indicadores de calidad en procesos de selección más empleados en las organizaciones.

# Método

1. Análisis documental para identificar 28 indicadores cuantitativos de calidad en procesos de selección.
2. Diseño de una entrevista estructurada sobre el uso de estos indicadores.
3. Entrevistas personales a 28 responsables de selección de empresas españolas o con sede en España que tengan profesionalizado su proceso de selección.
4. Análisis de la información y creación del informe de resultados.

# Indicadores de calidad I

## Indicadores Globales

ID	Tipo	Nombre	Descripción
1	Valor	Nº de posiciones vacantes	Número de personas vacantes en la organización
2	Tiempo	Días en realizar la selección	Días naturales desde la aprobación formal de la vacante hasta la formalización de la incorporación
3	Ratio	Índice de rotación anual	Número de renuncias o despidos/Plantilla media en ese año x 100
4	Ratio	Proporción de posiciones vacantes	Nº de posiciones vacantes y activas en procesos de selección/Nº total de trabajadores en la compañía x 100
5	Coste	Coste de proceso de selección	Coste de reclutamiento + Coste de evaluación + Coste de decisión

## Indicadores de Reclutamiento

ID	Tipo	Nombre	Descripción
6	Coste	Coste del reclutamiento	Coste en € de herramientas y servicios de reclutamiento + (Días de plantilla dedicados al reclutamiento x Coste empresa por día de la plantilla dedicada al reclutamiento)
7	Tiempo	Días en realizar el reclutamiento	Días naturales desde la aprobación formal de la vacante hasta la recepción del currículum del último candidato en el proceso.
8	Ratio	Superación del proceso de reclutamiento	Nº de candidatos evaluados/Nº de candidatos reclutados x 100
9	Ratio	Eficiencia del proceso de reclutamiento	Nº de personas dedicadas a reclutar/Nº de candidaturas gestionadas x 100

## Indicadores de Eficiencia

ID	Tipo	Nombre	Descripción
10	Valor	Promedio de candidatos evaluados	Promedio de candidatos evaluados en cada proceso de selección
11	Valor	Valoración del superior	Valoración del superior de los candidatos seleccionados en una escala de 1 a 5 a los 6 meses de la incorporación
12	Ratio	Ratio superación periodo de prueba	Nº de candidatos que superan el periodo de prueba / Nº de candidatos contratados x 100
13	Ratio	Ratio abandono en el periodo de prueba	Nº de candidatos que abandonan antes de finalizar el periodo de prueba / Nº de candidatos contratados x 100
14	Ratio	Ratio consecución objetivos	Nº de candidatos que alcanzan objetivos / Nº de candidatos contratados x 100
15	Ratio	Eficiencia en el proceso evaluación	Nº de técnicos dedicados a la selección / Nº de candidatos incorporados en el proceso de selección x 100
16	Ratio	Ratio de abandono del proceso de selección	Nº de candidatos que abandonan el proceso / Nº de candidatos evaluados x 100

# Indicadores de calidad II

## Indicadores de Evaluación

ID	Tipo	Nombre	Descripción
17	Ratio	Superación de la evaluación	Nº de candidatos finalistas / Nº de candidatos evaluados x 100
18	Ratio	Candidatos contratados x candidatos	Nº de candidatos contratados / Nº de candidatos evaluados
19	Ratio	Eficiencia del proceso de evaluación	Nº de personas dedicadas a evaluación / Nº de candidatos evaluados x 100
20	Coste	Coste de evaluación	Coste en € de herramientas de evaluación + (días de plantilla dedicados la evaluación x coste empresa por día de la plantilla dedicada a la evaluación)
21	Tiempo	Días en realizar la evaluación	Días naturales desde la realización de la primera prueba de evaluación a un candidato hasta la realización de la última prueba de evaluación a un candidato

## Indicadores de Atracción

ID	Tipo	Nombre	Descripción
22	Ratio	Atracción de candidatos	Nº de candidaturas espontaneas no asociadas a ofertas de empleo / Nº de candidaturas totales x 100
23	Valor	Imagen empleador	Posición en ranking de empleador (Best Place to Work, Great Place to Work; Mercotalento...)

## Indicadores de Incorporación

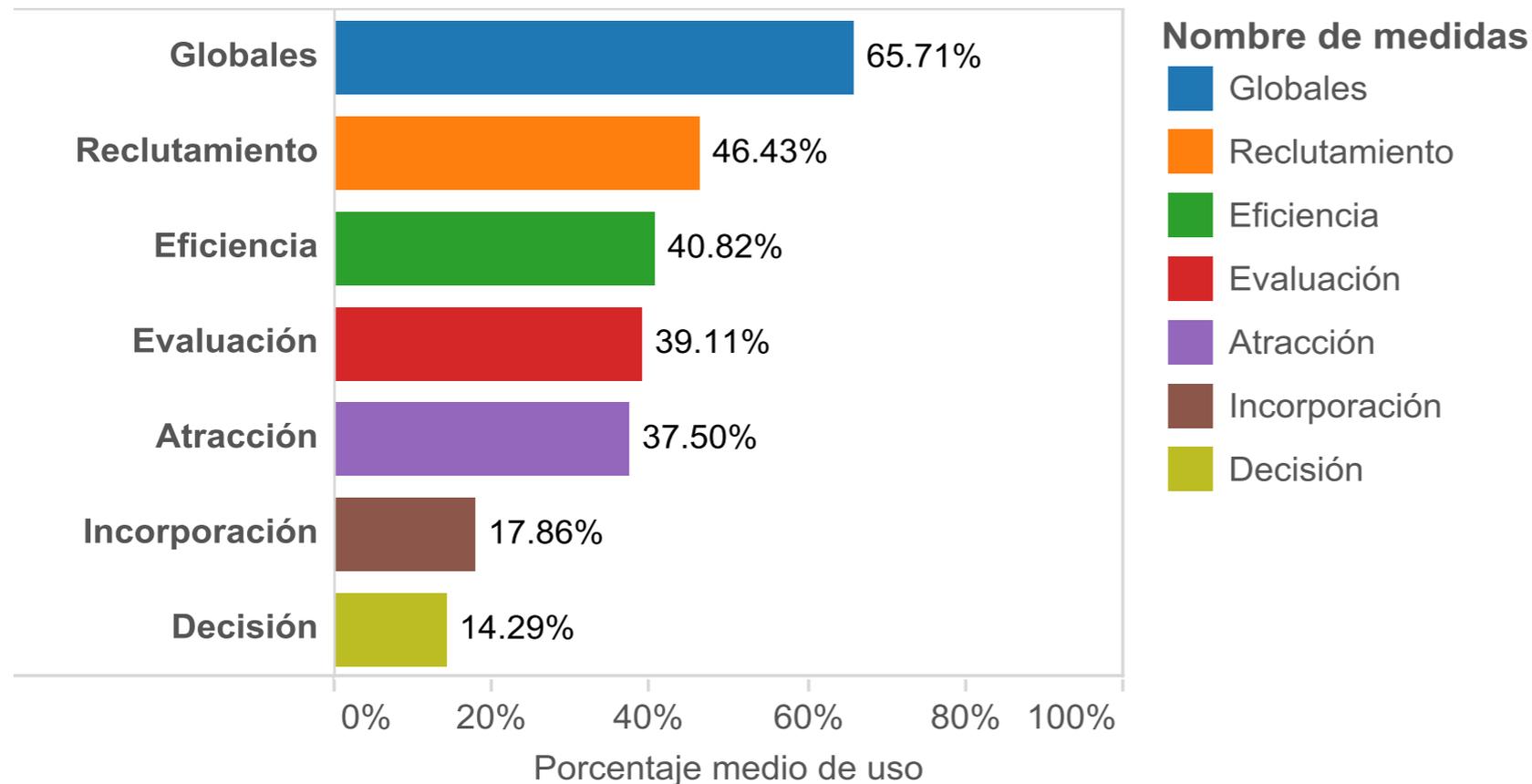
ID	Tipo	Nombre	Descripción
24	Coste	Coste de rotación	Coste de proceso de selección + Coste de acogida + Coste beneficio cesante hasta la incorporación
25	Coste	Coste de acogida	Coste de herramientas de acogida + (Días de plantilla dedicados a la acogida x Coste empresa por día)
26	Coste	Coste beneficio cesante hasta la incorporación	Beneficio que genera una persona en un puesto x Nº de días que queda vacante el puesto

## Indicadores de Decisión

ID	Tipo	Nombre	Descripción
27	Coste	Coste de decisión	Días de plantilla dedicados la decisión x Coste empresa por día de la plantilla dedicada a la decisión
28	Tiempo	Tiempo de decisión	Días naturales desde la realización de la última prueba de evaluación a un candidato hasta la firma del contrato de incorporación

# Resultados

## Tipo de Indicador

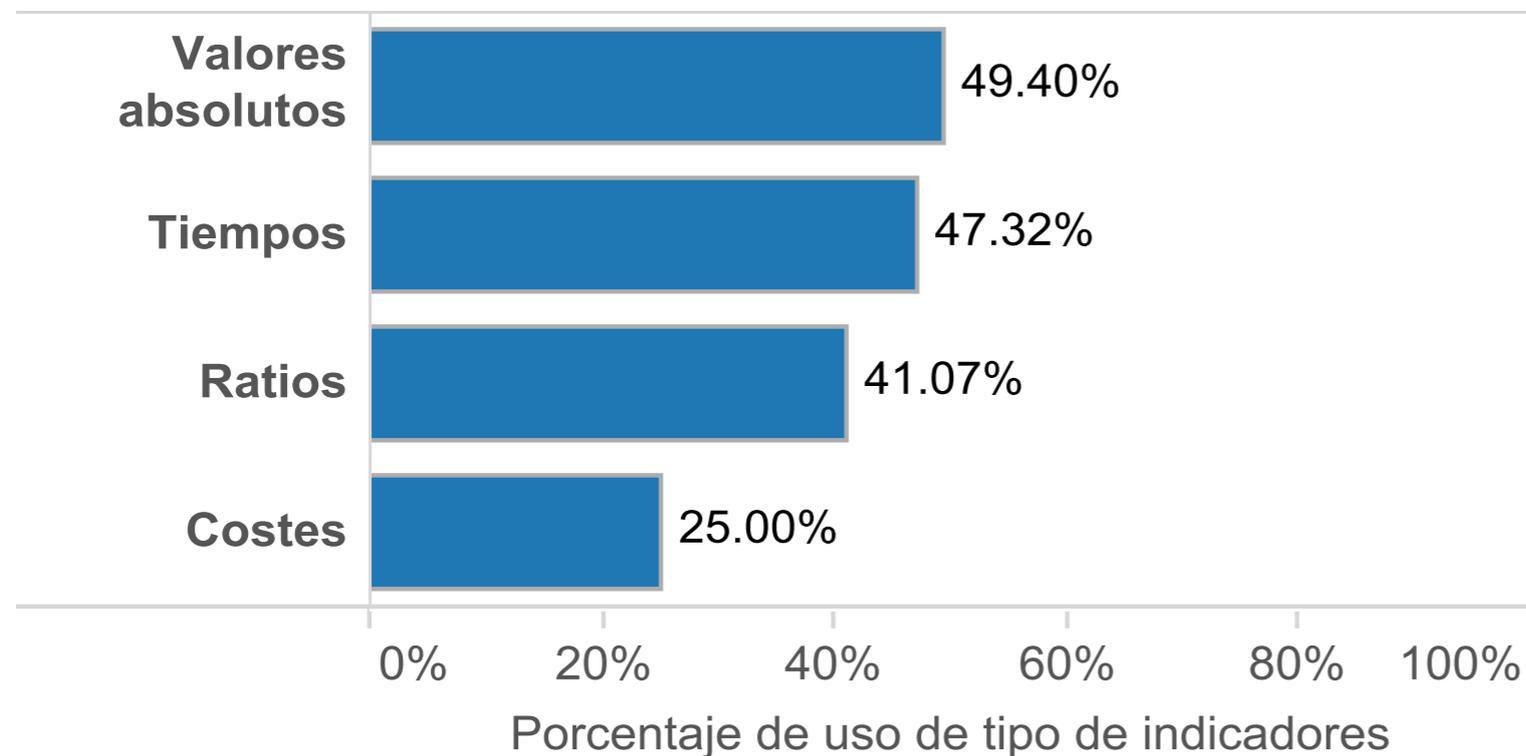


Los indicadores menos empleados son los indicadores de Toma de Decisiones, probablemente porque en muchas organizaciones la decisión final de contratación recae fuera del área de RR.HH.

Existen correlaciones significativas entre el uso de indicadores de reclutamiento y evaluación y el uso de indicadores de evaluación y eficiencia.

# Resultados

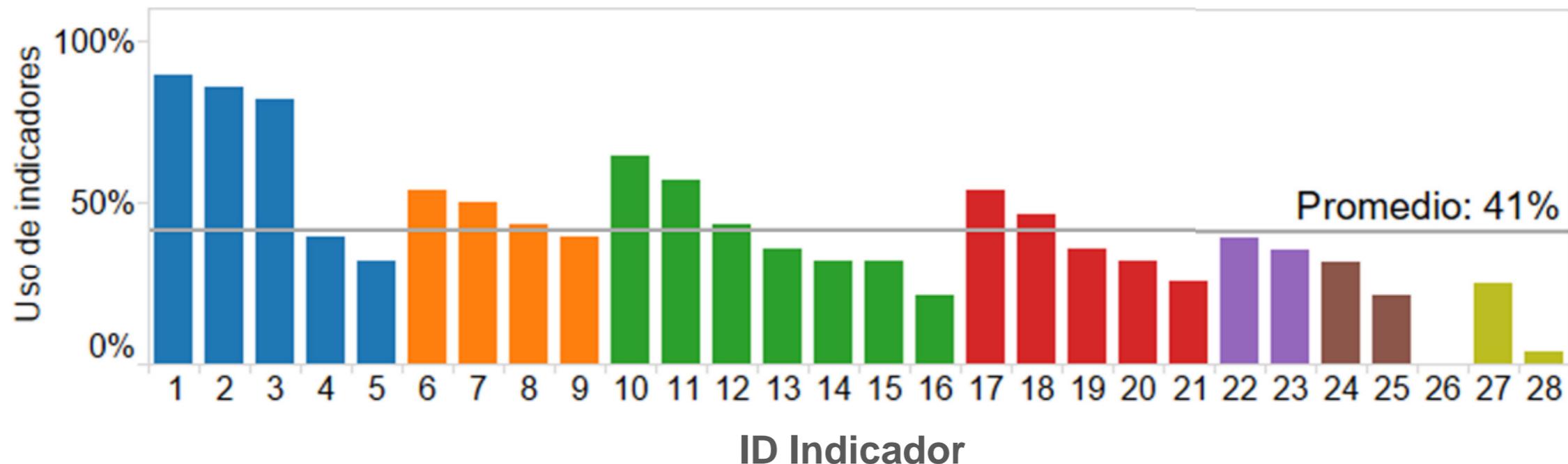
## Tipo de información



Existen diferencias significativas entre los tipos de indicadores empleados. Los indicadores menos empleados son aquellos que hacen referencia a los costes de las diferentes fases del proceso de selección. No se suele realizar un análisis económico de los costes de los procesos de selección y ello dificulta el análisis de la eficiencia de políticas de selección.

# Resultados

## Por indicador



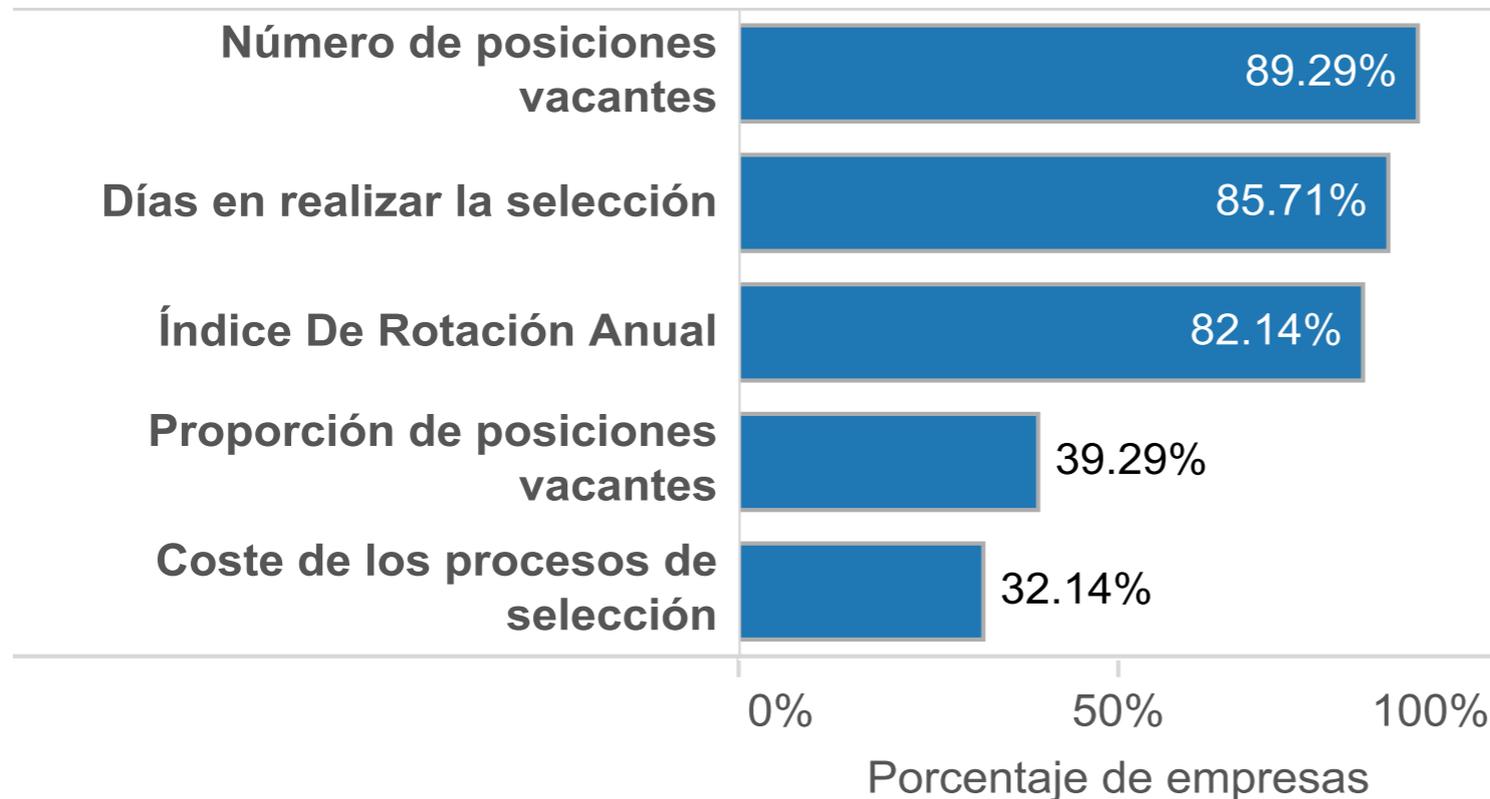
Las empresas entrevistadas emplean el 41% de los indicadores identificados.

Los indicadores más empleados son los indicadores globales.

Los indicadores menos empleados son los indicadores de Toma de Decisiones, probablemente porque en muchas organizaciones la decisión final de contratación recae fuera del área de RR.HH.

# Resultados

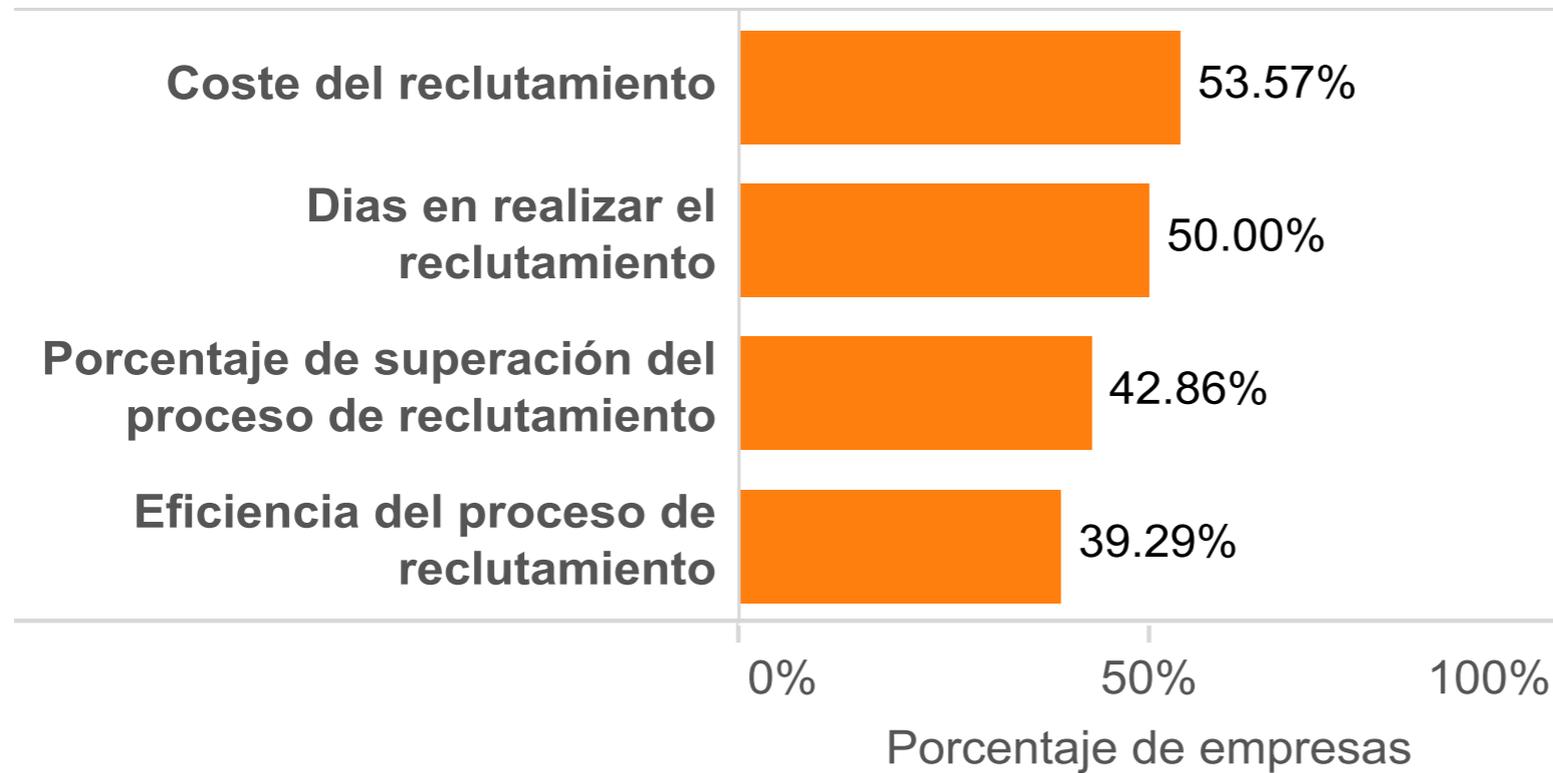
## Indicadores Globales



La mayoría de la compañías emplean los indicadores básicos que cuantifican el número de procesos de selección y la duración de los mismos. Sin embargo, no se suele realizar un análisis del coste económico de los procesos de selección.

# Resultados

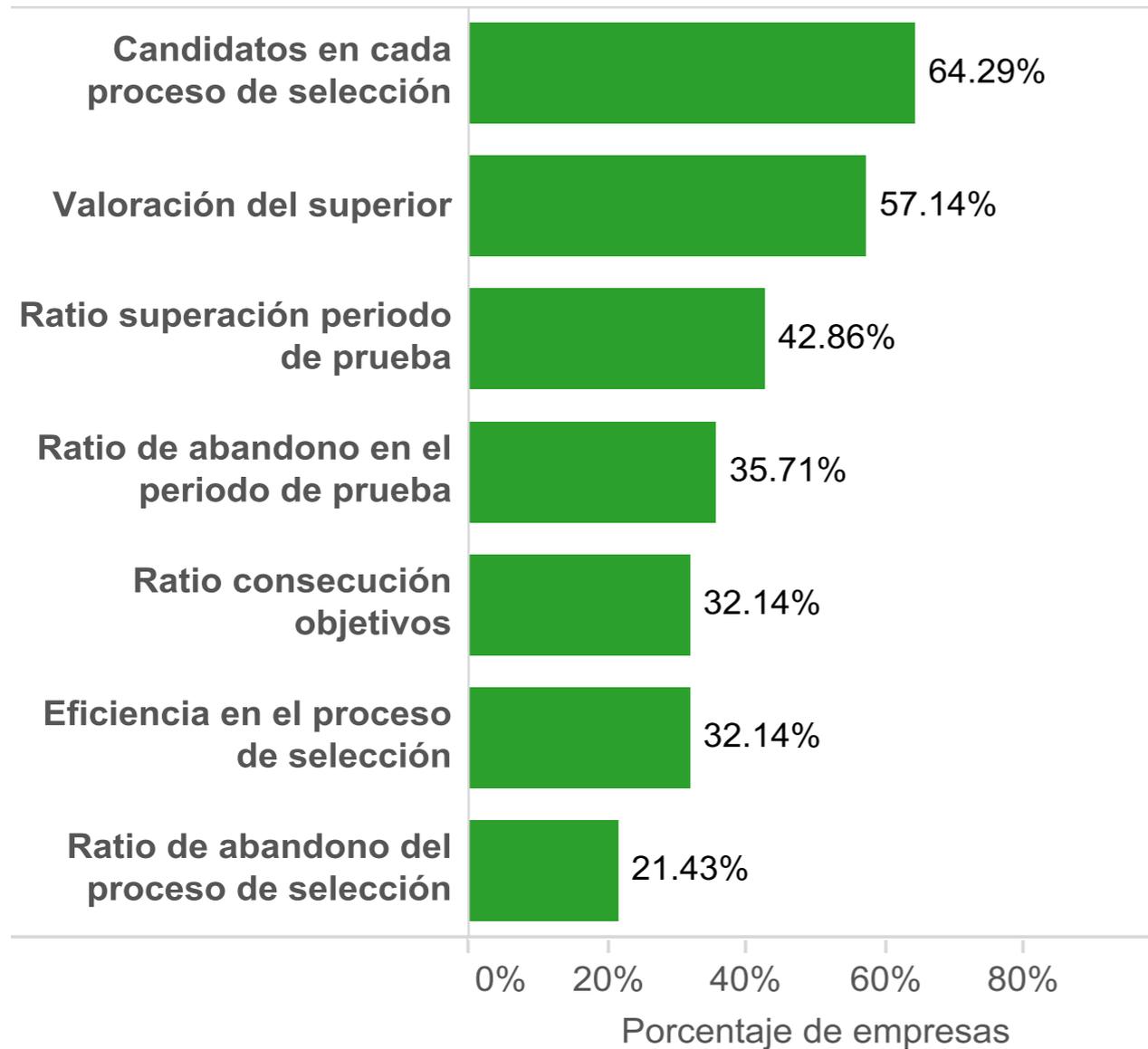
## Indicadores de Reclutamiento



Uno de los indicadores más empleados es el análisis del coste de reclutamiento, probablemente, porque la mayoría de las empresas externaliza esta función en plataformas de reclutamiento de terceros, lo que supone un coste directo sobre el proceso de selección.

# Resultados

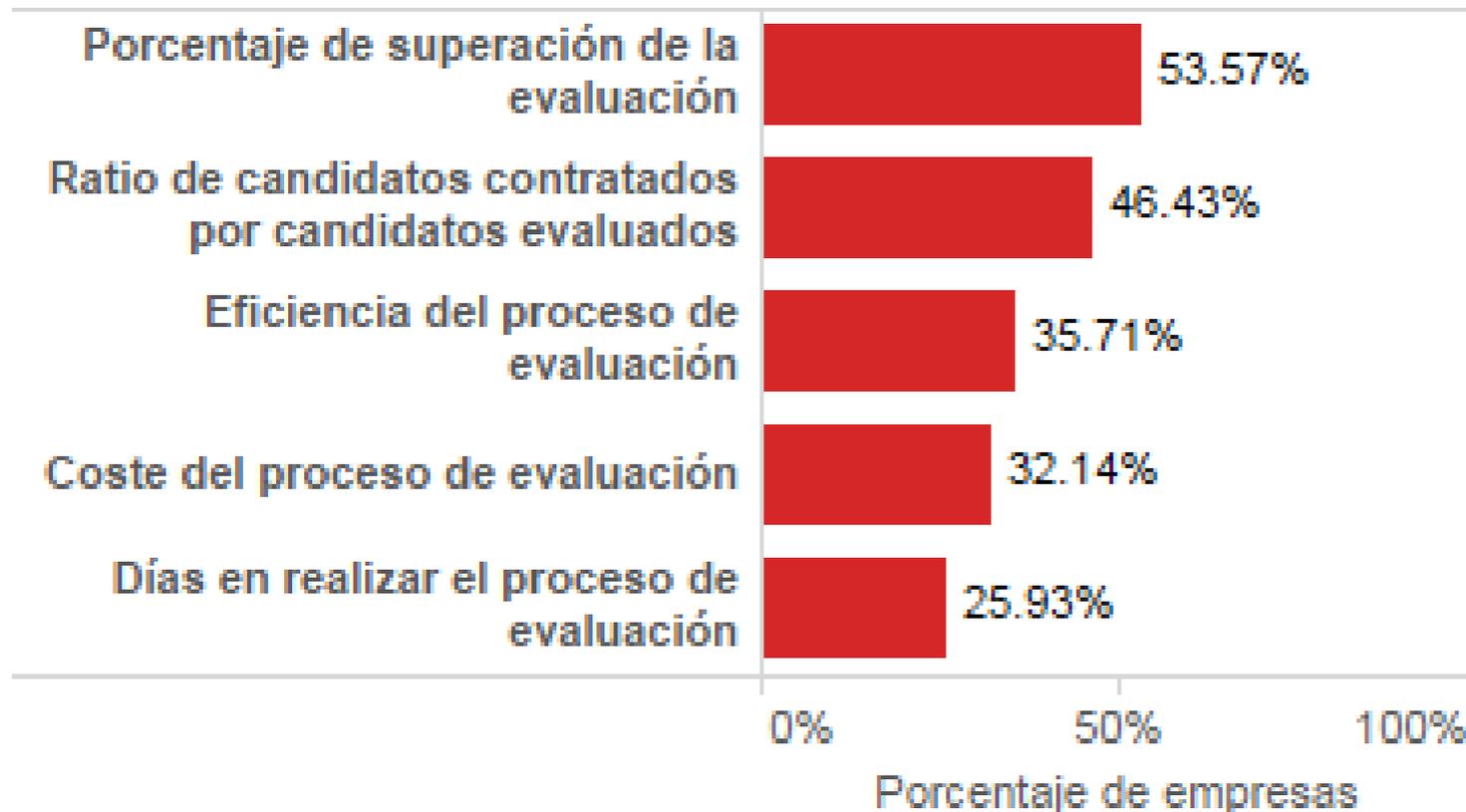
## Indicadores de Eficiencia



La mayoría de las empresas solicitan la valoración del superior sobre el candidato seleccionado una vez se ha incorporado a la empresas. Sin embargo, es destacable el bajo seguimiento del ratio de consecución de objetivos por parte de los candidatos incorporados.

# Resultados

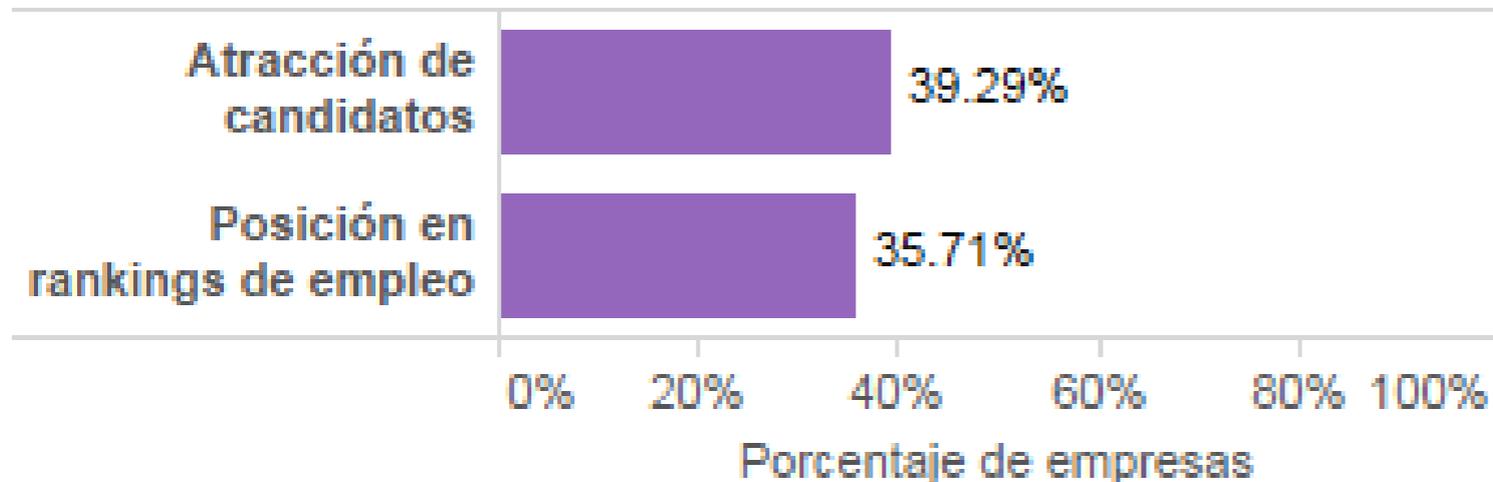
## Indicadores de Evaluación



La mayoría de las empresas calculan el porcentaje de candidatos que superan el proceso de evaluación, lo que permite calibrar la exigencia de esta fase. Sin embargo, sólo el 32,14% realizan un análisis del coste y el 25,93% del tiempo dedicado a esta fase del proceso de selección.

# Resultados

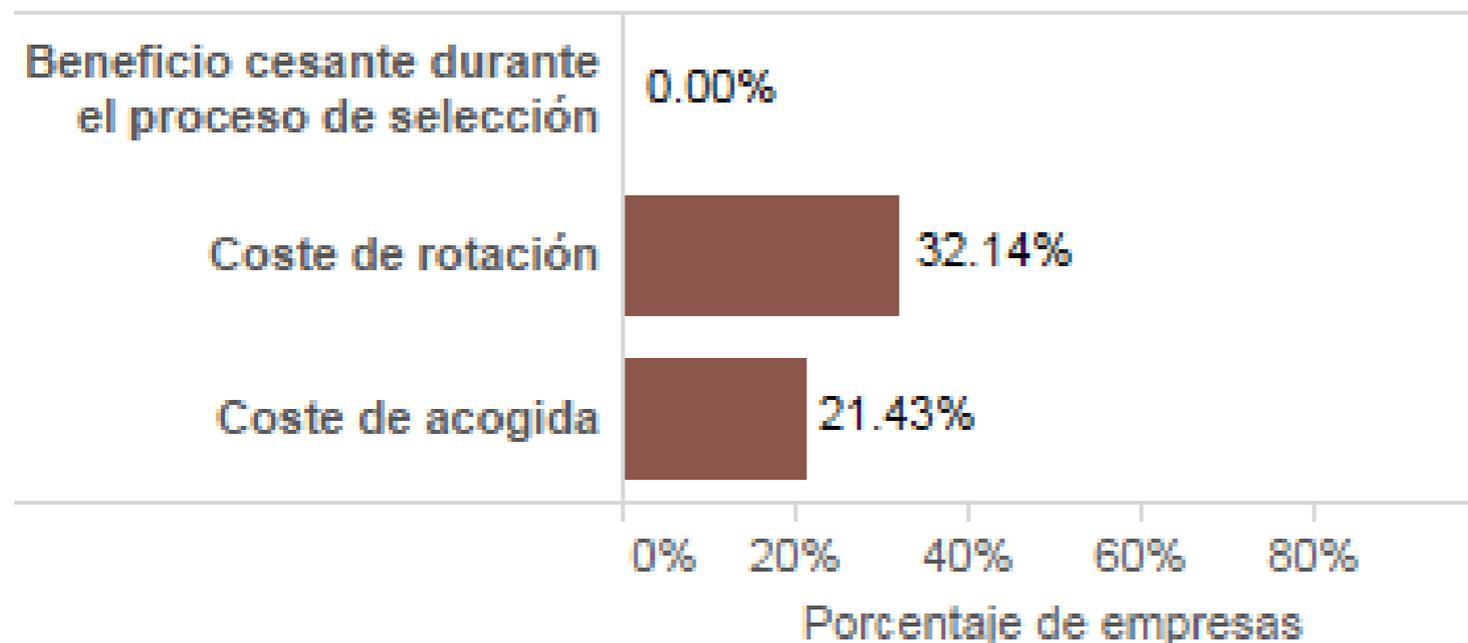
## Indicadores de Atracción



El 35,71% de las compañías realizan un seguimiento del grado de atracción que poseen para sus candidatos a través de Rankings de empleo como Mercotalento, Top Employers, etc.

# Resultados

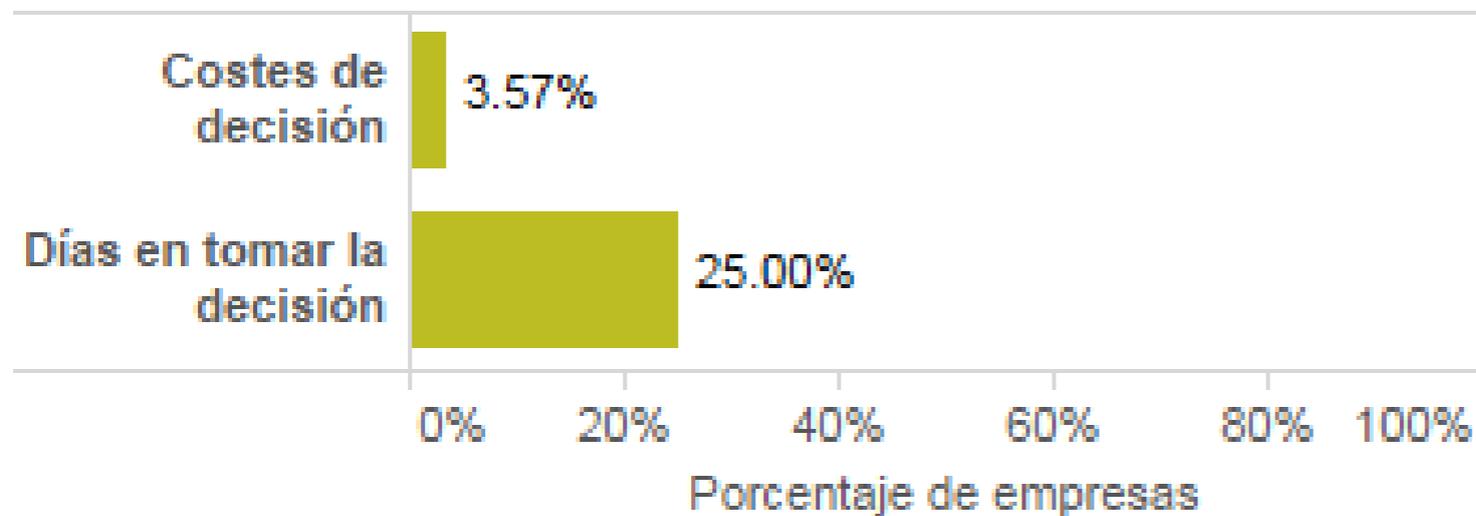
## Indicadores de Incorporación



La mayoría de las empresas no realizan un análisis económico de los costes asociados a la acogida de nuevos trabajadores.

# Resultados

## Indicadores de Incorporación



Tan solo una de cada cuatro organizaciones calculan los días que se demora la decisión del candidato final. En muchas organizaciones esta decisión no depende directamente de RR.HH. y se considera cerrado el proceso de selección a la presentación de candidatos finalistas.

# Conclusiones

1. El uso de indicadores cuantitativos de selección en RR.HH. es aun bajo y todavía existe un claro potencial de mejora.
2. Los departamentos de RR.HH. no emplean suficientes indicadores de calidad centrados en términos económicos. Esta realidad puede ser un obstáculo a la hora de defender inversiones en nuevos procesos de mejora.
3. El uso de indicadores de calidad en procesos de selección es una buena práctica transversal al sector y tamaño de la compañía.
4. Se considera oportuno seguir investigando sobre para qué emplean las organizaciones sus indicadores de calidad en selección.

Acceso a todos los gráficos del estudio en:





GRUPO de TRABAJO del COP Madrid



Psicología y Evaluación de Personas  
en las Organizaciones