

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

FRONTERA COMALAPA, CHIAPAS

JULIO 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo de la materia:

El alumno Tendrá la capacidad de detectar y evaluar de todos aquellos riesgos que representan las posibilidades de un daño a la salud de los trabajadores considerando las actividades, procesos de trabajo, ubicación geográfica y necesidades específicas que en materia de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo lleguen a presentar sus instalaciones y trabajadores.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos	10%
2	Actividades en Plataforma	20%
2	Foros	20%
3	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

Bibliografía básica y complementaria:

- SELECCIÓN DE PERSONAL, AUTOR: MONTES MARIA JESUS, EDITORIAL: IDEAS PROPIAS, AÑO: 2006.
- SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN MEXICO, AUTOR: RAMIREZ CAVASSA CESAR EDUARDO, EDITORIAL: EDITORIAL PAC, AÑO: 2006.
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, AUTOR: H. HAWK ROGER, EDITORIAL: EDA TECNICA, AÑO: 2008.

INDICE

UNIDAD I

IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA PERSONAL

1.1.- Importancia del proceso. -----	8
1.2.- La organización como sistema y su relación con el medio ambiente. --	9
1.3.1.- Concepto de sistemas. -----	9
1.3.2.- Clasificación de los sistemas -----	10
1.3.3.- Sistema de desarrollo de recursos humanos -----	12

UNIDAD II

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

2.1.- Definición. -----	14
2.2.- Requisición de personal. -----	14
2.3.- Empleo del análisis de puestos en la selección técnica del personal -----	15
2.4.- Fuentes de reclutamiento. -----	18
2.5.- Medios de reclutamiento. -----	20
2.5.1.- Masivos. -----	25
2.5.6.- Electrónicos -----	26
2.6.- Políticas. -----	27
2.7.- Perfil funcional y psicológico del puesto -----	28
2.8.- Entrevista telefónica de filtro con los candidatos -----	29
2.9.- Etapas del proceso de reclutamiento y selección técnica del personal---	31

UNIDAD III

ENTREVISTA

3.1.- Descripción. -----	34
3.2.- Formas de entrevista: dirigida, semi-dirigida y no dirigida -----	37
3.3.- Fases de la entrevista. -----	39
3.4.- La entrevista de selección -----	40
3.4.1.- Áreas a investigar, tácticas, principales errores -----	41
3.5.- Características del investigador -----	46
3.6.- Tipos de entrevista: Ajustes de salida, etc. -----	51
3.7.- Reporte de evaluación de entrevista. -----	52
3.8.- Selección técnica del personal -----	55
3.8.1.- Descripción -----	56
3.8.2.- Proceso de selección técnica de personal -----	56
3.8.3.- Consideraciones técnicas y éticas para la elección y uso de instrumentos de evaluación -----	58
3.9.- Integración de reportes psicológicos -----	61
3.10.- Aspectos legales -----	65

UNIDAD IV

OTROS METODOS DE SELECCIÓN

4.1.- Centros de evaluación, entrevista dimensional -----	65
4.2.- Sistemas computarizados en la selección técnica de personal -----	67
4.2.1.- Selección por computadora -----	68
4.3.- Contratación -----	70
4.4.- Inducción -----	74

UNIDAD III

ENTREVISTA

3.1.- DESCRIPCION

Entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).

Entrevista

Ejemplo de frases donde aparece el término: «En el próximo número de la revista publicaremos una entrevista exclusiva con Manu Ginóbili», «Mañana tengo una entrevista de trabajo en el centro», «Después de la entrevista con el doctor, decidiremos cuáles son los pasos a seguir».

La entrevista puede tener una finalidad periodística y desarrollarse para establecer una comunicación indirecta entre el entrevistado y su público. En este sentido, la entrevista puede registrarse con un grabador para ser reproducida en radio o como archivo de audio, grabarse con filmadora para captarla en vídeo o transcribirse en un texto.

Las entrevistas pueden ser de tipo científicas, cuya intención es promover la investigación sobre algún tema relacionado con la ciencia y que supone la obtención de información en torno a la labor de un individuo o grupo para poder influir sobre las opiniones y sentimientos que la comunidad a la que vaya dirigida la entrevista tenga sobre ese tema.

Una entrevista de trabajo, por otro lado, sirve para que un empleador conozca todo lo que desee saber sobre un posible empleado a fin de discernir si cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas acerca de la experiencia laboral, las expectativas, disponibilidad y demás asuntos inherentes a la aceptación de un puesto de trabajo.

Un encuentro entre dos o más personas que se reúnen para tratar un asunto o definir un negocio también puede denominarse entrevista. Cuando una empresa pretende contratar un nuevo empleado, lo habitual es que desarrolle entrevistas de trabajo o laborales con los

candidatos. Estas charlas le permiten al empleador conocer a quienes se postulan y elegir al más idóneo para el puesto.

En las ciencias sociales, se valen de la entrevista para acercarse a un determinado pueblo y conocer sus costumbres y demás temas relacionados con su cultura, lo cual proporciona datos fundamentales para desarrollar teorías relacionadas con la vida de dicha sociedad, sus conductas, deseos, creencias, etc. Para hacerlo, los científicos suelen mimetizarse con el grupo, viviendo con ellos y aprehendiendo a partir de la experiencia en comunidad los datos que necesitan para estudiar a dicho pueblo.

Por último, cabe destacar que la entrevista clínica es aquella que se concreta entre un profesional médico y una persona que ocupa el rol de paciente. Estas comunicaciones se desarrollan en el marco del ámbito profesional del médico y tienen como objetivo intercambiar información y datos que resulten útiles para mejorar la condición de salud del paciente.

Tipos de entrevista y pautas para realizarlas

Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas, según el tipo de preguntas que se desarrollan y su finalidad.

Se dice que una entrevista es estructurada cuando se encuentra absolutamente estandarizada; es decir que se compone de preguntas rígidas que se plantean a todos los interlocutores de forma idéntica y cuya respuesta también se encuentra estructurada. Algunas de las ventajas de este tipo de entrevista son: que resulta más sencillo procesar la información (pudiendo compararse fácilmente las respuestas obtenidas, útil por ejemplo para crear una estadística), que no se requiere de un entrevistador muy audaz (cualquiera podría desempeñar esta labor, independientemente de si es o no periodista), que se recopila información uniforme (es sencillo eliminar aquellos datos que no hacen a la investigación, que no proporcionan información útil a los objetivos de la entrevista).

Suelen ser utilizadas en el ámbito científico (censos, encuestas de trabajo, etc) y en medios que no cuenten con un experto en periodismo, capaz de desenvolverse hábilmente en el ámbito y desarrollar preguntas interesantes e independientes a cada uno de sus interlocutores.

Por otro lado, las entrevistas no estructuradas permiten acercarse más al interlocutor, son más flexibles y, si bien también hay un línea de preguntas que las guía, estas no son rígidas y permiten que el entrevistador repregunte aquello que considere importante o profundice en ciertos temas que son de su interés o que crea que pueden interesar a sus interlocutores.

Las ventajas de este tipo de entrevistas es que las preguntas se adaptan al entrevistado en cuestión y la misma entrevista podría servir para diversas situaciones y sujetos, además permite profundizar en temas de un determinado interés y orientar las hipótesis hacia áreas de nueva exploración. En sus desventajas está la dificultad para tabular los datos obtenidos, el requerimiento de una cierta habilidad técnica por parte del entrevistador y un mayor conocimiento sobre el tema de la entrevista.

Una entrevista no estructurada puede ser a profundidad (se busca que el entrevistado exprese de forma oral su percepción sobre un determinado acontecimiento), enfocada (si bien puede ser una entrevista a profundidad se encuentra dirigida a un sujeto en particular y en una situación concreta de la que el individuo haya sido protagonista) o focalizada (entrevista grupal que permite acercarse a un hecho puntual con una mayor facilidad de reflexión sobre la temática que se trata).

En una entrevista interfiere dos sujetos entrevistador (el que realiza las preguntas y guía la conversación) y entrevistado (el que responde y que es el protagonista de dicha conversación). Además, para que pueda llevarse a cabo es necesario que exista un interés para el intercambio comunicacional. Por ejemplo, si un escritor acaba de sacar un libro y le realizan una entrevista, habrá un interés común para que se lleve a cabo la misma: el entrevistador tendrá interés en conocer de boca del autor todo en referencia a la obra y el entrevistado querrá dar a conocer a su libro y promocionar su trabajo a través del medio que lo entreviste.

Antes de realizar una entrevista es necesario que se planteen ciertas metas, que tienen que ver con las funciones que dicha entrevista cumplirá para la comunidad que va a recibirla. De acuerdo al entorno de dicha comunidad podrán realizarse unas u otras preguntas.

A la hora de hacer una entrevista es muy importante tener en cuenta ciertas pautas, que de llevarlas a cabo permitirán un mayor aprovechamiento del tiempo con el entrevistado.

*Comenzar el diálogo de forma cordial, creando un lazo con el interrogado que ayude al desarrollo de una entrevista fluida e interesante;

- *No abandonar al entrevistado a su suerte, sino ayudarlo a proporcionar la respuesta a la pregunta que se ha formulado;
- *Permitir que el interlocutor se explaye tranquilamente, sin cortar la comunicación y una vez que terminó complementar con aquello que se considera importante (concretar fechas o sucesos, por ejemplo);
- *Crear preguntas que no sean embarazosas para el interlocutor, sino que estén relacionadas con el tema que interesa;
- *Ser espontáneo y directo sin acudir a métodos soberbios o astutos.

3.2.- FORMAS DE ENTREVISTA: DIRIGIDA, SEMI-DIRIGIDA Y NO DIRIGIDA.

DIRIGIDA

En este caso el entrevistador será quien dirija la entrevista haciendo preguntas concretas sin demasiado espacio para extendernos en la respuesta. Por lo general utilizará un cuestionario estándar para todos los entrevistados, el cual seguirá para guiarse a lo largo de la entrevista, y desde el principio empezará planteando preguntas específicas sobre aspectos profesionales y personales, a las que espera respuestas igual de concretas.

Son entrevistas utilizadas en las primeras fases, cuando hay un gran número de candidatos y es necesario pasar una criba. Se pueden comparar con un examen oral tipo test en el que se te va a preguntar sobre los estudios que has realizado, determinadas fechas, objetivos, salario, edad, etc.

Esta es la razón por la que debes aprenderte perfectamente tu curriculum, en este tipo de entrevista no caben titubeos ni rodeos, las preguntas serán concretas y cerradas. Por lo que se busca es una respuesta correcta y concisa.

Las preguntas

Serán concretas: que hacías en tu anterior trabajo, como lo conseguiste, que tipo de experiencia tienes, etc.

SEMI-DIRIGIDA

En el caso de la entrevista mixta, vas a encontrarte con una combinación de preguntas que se hacen tanto en la entrevista directa como en la indirecta. Gracias al apartado de preguntas estructuradas, la empresa podrá comparar a los diferentes candidatos, y gracias a las preguntas abiertas, podrán valorar cosas como la personalidad del candidato. Por lo que al ser tan completa, este es el tipo de entrevista más utilizada.

Por lo tanto el entrevistador te hará preguntas concretas que requieren de respuestas cortas, ya que pretenden obtener alguna cifra o dato que le faltaba. Y también te hará preguntas genéricas, que tienen la finalidad de dejarte hablar con libertad, de forma que pueda verse algo más sobre tu personalidad, y la habilidad que tienes para construir tu propio relato.

Al preguntarte sobre datos concretos es primordial que seas sincero y natural, pero también tienes que practicar aquellas preguntas abiertas que suelen repetirse en casi todas las entrevistas (hábleme de usted, donde se ve en 5 años...), de tal forma que te mantengas tranquilo/a, para poder dar un relato ordenado y bien construido.

Preguntas

Serían una mezcla de la entrevista directa e indirecta, por lo que te harán preguntas como: que objetivos tienes, que puesto ocupabas en tu anterior trabajo, en que consistía, etc.

NO DIRIGIDA

La entrevista no estructurada o libre es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Así, a diferencia de la entrevista estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas. Además, el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos.

El principal inconveniente de este tipo de entrevista de trabajo es que, al no tener un listado de temas y cuestiones, se puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, obviando preguntas importantes del tema a tratar. Cuando esto ocurre la empresa no resulta beneficiada, porque se pierde información que puede ser de interés. Además, no hay posibilidad de revisar la exactitud de las conclusiones del entrevistador.

3.3.- FASES DE LA ENTREVISTA.

Una entrevista de trabajo es una prueba que aunque en muchos casos tiene una duración breve, siempre sigue una estructura coherente y lógica. Son tres las partes principales de la entrevista. ¿Cuáles son y cuál es la finalidad de cada una?

La fase inicial

La fase inicial muestra esa primera toma de contacto entre el entrevistador y el candidato al puesto. En la fase de la atención, se valoran los detalles más pequeños de la imagen que proyecta una persona. El lenguaje no verbal adquiere un significado positivo en este contexto: la forma de saludar, la presencia física, el look elegido para la entrevista y la postura corporal. Se trata de una fase de la entrevista en la que es muy importante tener presente que es el entrevistador quien adopta una actitud proactiva para orientar la entrevista hacia la siguiente etapa.

La fase de desarrollo

La fase de desarrollo es aquella en la que el seleccionador lleva a cabo preguntas concretas con el objetivo de profundizar en el currículum del candidato: experiencia profesional, formación académica, inquietudes personales, puntos más destacados del currículum. En esta fase de la entrevista, el candidato también puede informarse en mayor detalle sobre las características del puesto de trabajo al que opta.

La fase de cierre

En la fase de cierre, el entrevistador resume a modo de conclusión la información más relevante de dicha entrevista. Al ser la fase previa a la despedida, el entrevistador también buscará la oportunidad de que el candidato pueda realizar cualquier pregunta sobre el puesto antes de marcharse. Existen candidatos a un puesto que se relajan precisamente en esta etapa de cierre, sin embargo, es muy importante mantener la atención hasta el último momento. En la conclusión de la entrevista de trabajo, el entrevistador también puede informar sobre las próximas pruebas en el proceso de selección.

3.4.- LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es una práctica conversacional entre dos personas, entrevistador y entrevistado, basada en los principios de la comunicación y de la escucha activa conducida por el entrevistador, en el que cada parte espera obtener un beneficio. Por un lado, el entrevistador pretende conocer los aspectos de un candidato a un puesto de trabajo que puedan ser relevantes para el desempeño de las tareas del mismo. Y por otro, el candidato pretende obtener información precisa y completa sobre el puesto, las condiciones y perfil de la empresa para argumentar que su candidatura es la más idónea.

En un proceso de selección dentro de una empresa la entrevista es una pieza imprescindible del reclutamiento organizacional.

La entrevista de selección, para resultar valiosa, tiene que realizarla un experto que posea cualidades como seriedad, pero a la vez con sentido del humor, autoconocimiento, que se muestre con una actitud receptiva y comprensiva, observador/a y alentador/a de la conversación, con paciencia y persistencia, agilidad y flexibilidad mental, espontaneidad, seguridad en sí mismo, adaptabilidad a las situaciones, serenidad en momentos delicados, tolerancia y empatía.

Previo al comienzo de la entrevista es necesario, por un lado, definir el objeto concreto de la reunión y preparar cierta información como la descripción del puesto trabajo, los datos que se posean del solicitante, destacar las áreas prioritarias de exploración, etc., para preparar el guión de la entrevista. Por otro lado es imprescindible elegir los elementos materiales del lugar de reunión, tener reservado un ambiente confortable, tranquilo y libre de interrupciones.

Para que una evaluación sea rigurosa deberá ser:

- Válida: Debe estar basada en información precisa y suficiente para poder emitir juicios.
- Objetiva: En la recolección de datos y en su análisis.
- Relevante: Los objetivos de la evaluación deben ser compartidos por quienes solicitan el análisis.
- Viable/Factible: Realizada en un contexto específico y llevada a cabo por personas capacitadas.

- Fiable: Que pueda llegarse a los mismos resultados por otros medios, como por ejemplo que a partir de los datos recogidos por otro analista se llegue a conclusiones similares.

La entrevista de selección nunca debe convertirse en un interrogatorio. Las preguntas deben ser formuladas en tono neutro, sin inducir en ellas una respuesta; abiertas, claras y directas. Es recomendable establecer tiempos para cada bloque de preguntas, mostrándose el entrevistador/a flexible ante temas que surjan de forma espontánea, aunque suponga apartarse del guión. Se pueden tocar temas personales con el debido respeto y con delicadeza. Hay que evitar formular preguntas repetitivas y dar opiniones personales.

Los temas más problemáticos son la planificación familiar, estado civil, salud, si el candidato tiene alguna minusvalía o enfermedad, los antecedentes penales o si fuma. Ante estos temas no hay que olvidar que hay que operar dentro de los límites que impone la ley, lo que supone en términos prácticos no hacer preguntas que no estén vinculadas con el trabajo.

En todo momento el entrevistador ha de transmitir profesionalidad. Esto lo logra manteniendo una concentración total sobre el candidato, haciendo notar su preparación previa de la entrevista, manteniendo un contacto ocular natural, ni fijo ni expectante, no dejándose influir por las respuestas emocionales del candidato, dejándole hablar lo máximo posible, manteniendo una postura y distancia que favorece el diálogo, no dejándose guiar por prejuicios y estereotipos, sino evaluar la información objetivamente.

3.4.1.- AREAS A INVESTIGAR, TACTICAS, PRINCIPALES ERRORES.

Areas a investigar

Area General.

La finalidad de investigar esta área de la entrevista es la de confirmar los datos anotados en la solicitud o en los que existe la contradicción.

Area escolar.

Esta área es importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados, a través de ella se verificara si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos necesarios para cumplir con los requerimientos del puesto.

Area Ocupacional

Esta área es de suma importancia en la entrevista, ya que permite evaluar al candidato en la forma como se ha desempeñado en sus anteriores empleos, cuales son sus niveles de logro y cual es la experiencia que ha adquirido.

Tácticas

El primer punto y fundamental es que antes de comenzar la lectura de CV, Ud. tenga absolutamente claro los requisitos para el puesto. Esto le será de mucha utilidad. A partir de estos podrá hacer rápidamente tres “pilas” de cvs, los que SÍ cumplen, los que NO cumplen y los dudosos.

A partir de criterios simples tales como:

EL SEXO

LA EDAD

LA IDONEIDAD

Preparación para la entrevista

Hay que manejarse con el perfil relevado de nuestro cliente, interno o externo. A partir de allí hay que tomar el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente.

1. Destine tiempo suficiente para la entrevista

No arme su agenda superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre las entrevistas; tenga en cuenta que el entrevistado puede llegar tarde, que Ud. puede demorarse en atenderlo, que la entrevista puede ser más larga, o que Ud. puede tener necesidad de utilizar tiempo extra para analizar los datos obtenidos de la misma.

2. Prepare un ambiente apropiado

Tenga en cuenta las siguientes reglas:

Que sea en privado. Esto es muy importante para que los aspirantes puedan hablar con libertad.

Que haya un mínimo de distracciones. Entre éstas se incluye un teléfono que suena sin que nadie conteste, personas que entran de improviso en la oficina, o su propia distracción si Ud. está pensando en todo el trabajo que tiene que hacer.

Que el aspirante pueda estar cómodo. Su comportamiento y su actitud general como entrevistador determinarán en gran parte el grado de comodidad del visitante. Haga lo que pueda por crear un ambiente acogedor. Si el solicitante se siente cómodo, Ud. se asegurará una entrevista más productiva.

Que ambos ocupen lugares apropiados.

Recuerde que cualquier cosa que Ud. encare, saldrá mejor si le dedica un tiempo mínimo de preparación.

3. La actitud del entrevistador

Evitar la postura dogmática

Mostrar sinceridad y franqueza en vez de astucia y sagacidad

Brindar a la persona entrevistada la oportunidad de expresar todas sus respuestas

Antes de entrar de lleno en el tema es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como:

¿Te costó mucho llegar hasta aquí?

¿Encontró lugar para estacionar el auto?

El tiempo utilizado para este tipo de preguntas no debe demorar más de 30 segundos. Luego se debe dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.

EJEMPLO: “Me alegra mucho que no le haya costado llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante...”

Estimular al aspirante para que hable

Es muy importante comenzar bien, porque esto nos ayudará en el resto de la entrevista, ya que el entrevistado va a focalizar su atención en nosotros, se crea un clima cordial y una sincera simpatía.

Vale destacar que usted no debe ser un nuevo amigo del entrevistado, sino solo una persona cordial, que deberá lograr que el entrevistado se sienta cómodo de modo que le cuente todo lo que usted necesita saber para formar una decisión. Recuerde que una buena decisión es buena para ambas partes, no solo para usted.

Lo que NO debe olvidar:

Releer el CV para saber antes de la entrevista a quién va a entrevistar.

Tener en claro los requisitos del perfil.

Tener un listado de las preguntas no aceptables (dependientes de cada país y sus usos y costumbres).

Preparar tres o cuatro preguntas clave que no debe omitir en la relación con el CV y el perfil.

Antes de la entrevista

Analice el CV del candidato

Planifique las preguntas a formular

Basándose en la descripción del puesto, agregue preguntas adicionales si es necesario

Durante la entrevista

Preséntese y tranquilice al candidato

Explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista: “Yo hago las preguntas primero, y luego será su turno”

Utilice las preguntas brindadas. Estas se idearon para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.

Tome notas

Dele al candidato la oportunidad de formular preguntas

Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento.

Después de la entrevista

Analice toda la información relevante y realice su análisis inmediatamente después de la entrevista

Complete los formularios necesarios

Principales errores

La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas a pesar de que existen ciertos errores que pueden falsear los datos que de ellas recogemos. Algunos errores frecuentes son no prepararse la entrevista; llegar a una conclusión sin haber obtenido información suficiente; no usar la escucha activa; hablar demasiado; no indagar en los aspectos más relacionados con el puesto de trabajo y plantear cuestiones poco claras. Es indudable que la personalidad del entrevistador influye en las preguntas que realiza, en sus observaciones e interpretaciones, en definitiva en la evaluación del candidato. Los efectos que pueden marcar las conclusiones a las que se lleguen son los siguientes:

- Efecto caballo de batalla: Convertir en el motivo principal de la entrevista un tema preferente por parte del entrevistador. Se puede evitar este error determinando de antemano lo que se quiere saber y estructurando adecuadamente la entrevista.
- Efecto contraste: Comparar a los participantes entre ellos de tal manera que tras varios poco adecuados un cuarto te parezca idóneo, aunque realmente no lo sea. Este efecto se puede evitar comparando a todos los candidatos con un criterio estándar como los factores críticos de éxito o con las exigencias del puesto.
- Efecto halo: Generalizar una cualidad o un comportamiento que se haya observado o que se conozca de un candidato a toda la persona. Lo que se generaliza puede ser tanto positivo como negativo.
- Efecto generosidad: Ser demasiado generoso en las observaciones que se hacen de los candidatos normalmente por falta de seguridad en el entrevistador.
- Efecto espejo: Búsqueda en el candidato de las cualidades o conductas que son altamente apreciadas por él. Si las encuentra, pronto le dará al candidato una evaluación positiva. El espejo también puede resultar negativo cuando el entrevistador destaque en algo, pues es probable que le cueste estimar esa cualidad en el aspirante.
- Efecto extremismo: Consideración de todos los candidatos como excelentes o pésimos, por ser el entrevistador muy benevolente, para quien es muy difícil señalar defectos, o muy rígido, que infravalora a los candidatos.
- Efecto primera impresión: Dejarse influir por la primera impresión.
- Efecto parcialidad: Tener en cuenta únicamente parte de lo que el candidato cuenta.

Para subsanar todos estos errores, la consideración imparcial de los factores críticos de éxito y de las exigencias del puesto será una buena solución.

3.5.- CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR

Ser un buen entrevistador requiere características actitudinales, habilidades de escucha y estrategias en el manejo de las verbalizaciones.

Actitudes fundamentales del entrevistador

Empatía

La empatía es la capacidad del entrevistador para comprender al paciente en sus preocupaciones cognitivas y emocionales, y ser capaz de transmitir al paciente dicha comprensión. Es un camino de ida y vuelta en el que se genera un feedback receptivo-expresivo. Bleger lo denominó “disociación instrumental”, mecanismo cognitivo y emocional utilizado por el psicólogo como herramienta en su trabajo de evaluación. Esta disociación mantiene al profesional con cierta división interna. Por una parte el psicólogo muestra una actitud de cercanía emocional con el problema del paciente, y por otra se mantiene lo suficientemente distante cognitiva y emocionalmente como para permitirse pensar sobre lo que escucha y realizar hipótesis congruentes y válidas.

En esta actitud prima el componente no verbal sobre el verbal. Esto no significa hacer halagos, ofrecer prematuras seguridades o dejar actuar la compasión. La empatía favorece el establecimiento del rapport, da confianza al entrevistado y propicia una interacción relacional genuina y única. Esta actitud empática no interpreta, aunque sí intenta captar los sentimientos que hay detrás de las palabras del que habla, no valora, ni juzga, sino que respeta la libertad del otro, y tampoco trata de aconsejar o consolar de forma prematura e indiscriminada.

Ser empáticos significa: entender los problemas del otro, captar sus sentimientos, ponerse en su lugar, confiar en su capacidad para salir adelante, respetar su libertad, respetar su intimidad, no juzgarle, aceptarlo como es, aceptarlo tal y como quiere llegar a ser y ver al otro desde sí mismo, y no desde nuestras necesidades o problemas. La empatía presupone tres condiciones básicas: congruencia consigo mismo: vivir como pensamos, aceptación incondicional positiva del otro y esfuerzo por ponernos en el lugar del otro sin dejar de ser uno mismo.

Calidez

La polaridad entre lejanía y distancia emocional debe ser equilibrada con la cercanía, que consiste en una aproximación afectiva. Es una actitud de acogida y contención que se transmite tanto en el lenguaje verbal como no verbal. Con esta actitud cálida se comunica al paciente la aceptación positiva del mismo. Se manifiesta mediante la proximidad física, la postura, los gestos, los refuerzos verbales y otras conductas indicadoras de aceptación. Es una cualidad imprescindible en un entrevistador.

Competencia

El entrevistado debe recibir mensajes que le reaseguren haber consultado con un experto. El entrevistador mostrará cuando sea necesario y sin hacer ostentación de ello su experiencia en este ámbito de trabajo, su capacidad de entender al paciente y de ofrecerle posibilidades de cambio. La competencia del psicólogo implica conocer sus limitaciones y derivar al paciente a otro profesional si considerara que él no es suficientemente competente para trabajar con él.

Flexibilidad y tolerancia

El psicólogo debe saber responder ante situaciones imprevistas sin perder el objetivo que se persigue.

Tiene que ser flexible para adaptarse a la diversidad de personas con las que trabaja. La flexibilidad y la tolerancia son cualidades imprescindibles en el psicólogo, ya que tiene que trabajar con seres humanos; la técnica es un medio que hay que flexibilizar a cada paciente, no es un fin en sí mismo.

Honestidad y ética profesional

El psicólogo debe trabajar siendo coherente con sus principios, sus valores, su modelo teórico. Esto se traduce en actuar con honestidad, sinceridad, actitud abierta y honrada. Esto supone p. ej mostrar respeto al paciente en todos los aspectos idiosincrásicos y personales que no entran a formar parte de la valoración terapéutica. El psicólogo informará que trabaja baso estos supuestos y que el consentimiento informado, la confidencialidad y la protección de la información están garantizadas.

Habilidades de escucha

Hay habilidades de escucha que favorecen el desarrollo de la entrevista y que son propiamente una conducta verbal, como el contacto visual que supone una actitud de acogida, de mirar para acercar y acoger, no para incomodar; la distancia entre ambos interlocutores que debe reunir las características de cercanía, pero sin invadir el espacio personal y la sensación de privacidad... Sin embargo, atendiendo específicamente a la técnica de la entrevista inicial, merecen destacarse las siguientes habilidades dentro de la escucha:

Dejar hablar

No debemos abusar del uso de la palabra. Según Colombero, la habilidad de escucha implica dos actitudes fundamentales: la actitud receptiva y la actitud directiva.

Escucha activa

Para Alemany empatía y escucha activa están íntimamente implicados por lo que considera que algunos términos utilizados por autores que siguen este modelo de relación son distintas formas de conceptualizar esta escucha activa como un proceso de atención psicológica interna. Para Rogers los beneficios de la escucha activa son: el paciente logra progresivamente una sensación de relajación, crece en él el deseo de seguir hablando de sí mismo, disminuye su estado de tensión y miedo, se logra ver la situación desde una óptica distinta, es capaz de aceptar progresivamente estados de ánimo o pensamientos previamente rechazados, permite

clarificarse a sí mismo, sin negarlo ni sobrevalorarlo y propicia experimentar “bienestar emocional” al ser comprendido y aceptado por otro tal y como uno es.

Baja reactividad verbal

La baja reactividad del entrevistador o la latencia prolongada es entendida como el tiempo que tarda en contestar el entrevistador desde que el entrevistado ha intervenido. Una latencia prolongada favorece la expresión verbal del entrevistado. Existen estudios confirmados de que la mayor o menor producción verbal del entrevistado depende en gran parte de la mayor o menor reactividad del entrevistador.

Silencios instrumentales

El silencio suele ser mal soportado por los entrevistadores noveles, viviéndolo con tensión y como un fracaso personal. Sin embargo, hay silencios que favorecen la relación interaccional y promueven en el entrevistado seguir hablando. Se llaman silencios instrumentales porque están al servicio de la reflexión y comprensión de lo que se está hablando, promueven profundizar en el tema o desinhibir el bloqueo en la comunicación. Favorece la escucha y mantiene la presencia del entrevistador y la cercanía con el entrevistado.

Habilidades comunicacionales: estrategias en el manejo de las verbalizaciones

El evaluador es la persona responsable del manejo de las verbalizaciones propias y del paciente. La conducta del entrevistador condiciona la del entrevistado, la conducta verbal y no verbal de cada uno elicitando respuestas diferentes en el otro. Ambos se realimentan mutuamente en un proceso de feedback progresivo. Por eso el entrevistador tiene la responsabilidad de manejar adecuadamente las verbalizaciones. Se ha confirmado que la duración del discurso del entrevistador, las interrupciones y el tipo de intervenciones modifican el discurso verbal del entrevistado. Las verbalizaciones cumplen dos funciones fundamentales: preguntar e informar.

Estrategias para elicitación o mantener una comunicación con el paciente

La información solicitada por el examinador tiene que ser acorde al objetivo que les convoca a ambos.

La técnica especular

Se le ha llamado también de eco. Es considerada como una de las que más facilitan seguir manteniendo una conversación. Tiene componentes no verbales importantes, pero en lo verbal se expresa con una frase similar a la dicha por el entrevistado o una repetición de su última frase. Esto permite al entrevistado centrarse y orientarse en el tema que está tratando. También puede ser un simple cabeceo, una mueca de consentimiento o un parpadeo confirmatorio. Álvarez denomina a este tipo de técnicas no-inducidas debido a que las verbalizaciones del entrevistador son neutras, que no comprometen, simplemente indican a la persona que estamos escuchando.

Darle la palabra

La técnica del apoyo verbal más común es la basada en frases dichas sin prisas y con interés. Ej: “Continúe por favor”.

Comentarios confirmatorios

Sirven para alentar al paciente a continuar su discurso. Se le llama también “expresar aprobación”. Estos comentarios son generalmente verbales, pero los gestos no verbales pueden ir en el mismo sentido. Ej: “Efectivamente, Vd. tiene razón, yo también creo que los problemas de sueño tienen que ver con la falta de rutinas cotidianas”.

Realimentación comunicacional

Es una de las técnicas que más ayuda a la comunicación del paciente. Existen varias formas de realimentación. En la realimentación informativa (los hechos) se trata de repetir lo que el paciente ha dicho para asegurarnos de que hemos entendido bien. Ej: “Si no he entendido mal, me decían que las cosas se complicaron con el accidente”. La otra persona comprueba si la información está siendo recibida correctamente y en caso contrario tiene oportunidad de corregirla. La retroalimentación del comportamiento se da cuando le decimos al otro las reacciones que producen sus palabras o su comportamiento. Ej: “cuando habla con ese tono de voz su hijo se queda bloqueado”.

Esta forma de retroalimentación es muy importante y la que más ayuda a conocer la reacción que produce en los demás la conducta del paciente, al menos conocer la reacción de las personas que son importantes para él. La retroalimentación sobre la reacción de las personas no prejuzga al otro, ni le atribuye sentimientos o intenciones determinadas, sólo expone las reacciones emocionales y conductuales que determinadas personas tienen ante su comportamiento. Para que la retroalimentación sea eficaz tiene que reunir estas características: más descriptiva que valorativa, concreta y no general, tener en cuenta las necesidades del otro, se refiere a comportamientos que pueden ser cambiados, es contrastada por el que la recibe y se da en el momento oportuno y lo antes posible.

El señalamiento

Mediante el señalamiento el entrevistador pretende evidenciar un problema del paciente que él mismo ha verbalizado sin tomar conciencia de ello. Permite focalizar aquellos aspectos de mayor interés y comprender lo que le ocurre.

La interpretación

Es una técnica cuyo objetivo es establecer causas y consecuencias de los hechos narrados. En ocasiones suele ir más allá de lo meramente manifiesto, pero la relación causal que establecemos debe ser comprendida por el sujeto a fin de que le permita seguir profundizando en dichos aspectos. Ej: “creo entender que Vd. está preocupado por algo de lo que hizo hace años y de lo que quizá se siente culpable”.

Aterrizaje en paracaídas

El examinador toma conciencia de que el paciente no está planteando un tema que es necesario tratar, y en un momento determinado lo hace él de forma sorpresiva y directa de forma que el paciente tenga que encararlo inevitablemente. Este tipo de estrategia no tiene por qué ser una intervención negativa o aversiva.

Estrategias en el modo de hacer preguntas

Preguntas abiertas. Se aconseja iniciar la entrevista con este tipo de preguntas. Permiten que el entrevistado se exprese con sus propias palabras, a su ritmo.

Preguntas cerradas. Suelen ser contestadas con monosílabos. Se formulan para confirmar la información, concretar un aspecto del problema o para obtener un dato específico.

Devolver la pregunta. Esto elicit que siga hablando el entrevistado, le devuelve que él mismo puede encontrar la respuesta y que se confía en él como persona capaz de indagar en lo que le ocurre.

Preguntas facilitadoras. Son preguntas que no crean ambigüedad, que facilitan una respuesta en una dirección. Ej: “¿Qué hace cuando se pone nervioso?”. Permiten hablar sobre el tema desde él mismo y sin sentirse mal o contestar directamente una pregunta.

Preguntas clarificadoras. Se ha denominado también técnica de sondeo. Se trata de preguntar con gestos o con palabras cómo entiende el paciente, en concreto, aquello de lo que está hablando. Ej: “¿qué quiere decir para Vd...?” Es una forma neutra de solicitar información que demuestra interés y no prejuzga.

Preguntas con encabezamiento.

Preguntas guiadas. También se les llama preguntas con respuesta inducida.

Preguntas de confrontación. Además de ser inductivas y guiadas confrontan al paciente con el problema que se está planteando. Conviene ser cauto al formularlas, especialmente en la primera entrevista. Generalmente se enuncian para responder sí o no. Ej: “entonces, ¿el niño duerme con Vds. todas las noches?”

Algunos pacientes necesitan una intervención verbal en algunos momentos diferente a la expuesta: Las técnicas de presión como la confrontación directa o la presión del tiempo, pueden ser técnicas útiles en algún momento o en casos específicos. Estas técnicas deben ser utilizadas en beneficio del entrevistado. Con la técnica de la confrontación directa se trata de hacer tomar conciencia al entrevistado de las contradicciones entre lo que está diciendo y su conducta no verbal, o entre lo que ha dicho en un momento de la entrevista y lo que dice en otro. Son situaciones difíciles de manejar y requieren una gran experiencia. Un talante respetuoso, pero asertivo, del entrevistador es imprescindible en estos casos.

Otra técnica es recordar límites: presión del tiempo. El límite temporal suele ser difícil de manejar por algunas personas. Se trata de observar cómo trabaja un individuo bajo la presión del tiempo, como organiza la información restante y se encara con el límite temporal. Por último está centrar el problema/revisión de síntomas. Cuando el entrevistado no se centra en los problemas importantes, el psicólogo tratará de hacer preguntas que incidan en lo que interesa conocer.

Conviene que en la primera entrevista las verbalizaciones del entrevistador sigan las siguientes pautas:

- Se aconseja utilizar técnicas facilitadoras de la comunicación

- Es conveniente comenzar por preguntas abiertas
- Las preguntas deben ir de lo general a lo particular
- Hay que centrarse progresivamente en el problema de consulta
- Es deseable que se enuncien preguntas no inductivas
- Los aspectos verbales, como intensidad, tono de voz, reactividad en las respuestas, interrupciones... deben cuidarse para propiciar la comunicación
- Escuchar activamente favorece la comunicación
- Dejar hablar y no interrumpir son las reglas de oro básicas.

3.6.- TIPOS DE ENTREVISTA DE TRABAJO: AJUSTE DE SALIDA, ETC.

1. Entrevista presencial

Estarás frente a frente con el reclutador. Tu lenguaje corporal es clave.

2. Entrevista telefónica

El reclutador puede optar por hacer una breve entrevista telefónica para filtrar a los posibles candidatos a una entrevista presencial.

3. Entrevista online

La entrevista online ahorra tiempo cuando el candidato no tiene facilidad para desplazarse o se encuentra en otra ciudad y hay software gratuito para hacerlo, el más popular es Skype.

4. Entrevista de panel

5. Entrevista grupal

Sobresalir es la palabra clave de la entrevista de grupo, que consiste en reunir a más de un candidato en una entrevista colectiva que busca poner a prueba algo más que su experiencia y preparación.

¿Cómo prepararse? Una entrevista grupal es una práctica común en muchas empresas interesadas en algo más que la experiencia y conocimientos. El objetivo es descubrir habilidades

valiosas de comunicación, liderazgo y personalidad en los candidatos, por ello los confrontan en una entrevista grupal. Esta modalidad permite obtener mucha información sobre trabajo en equipo y temperamento, factores que pueden quedar ocultos en una entrevista persona a persona.

Demuestra tu confianza y habilidades de comunicación interactuando con tus rivales, te ayudará a calentar motores para la entrevista y mostrará facilidad de relacionarte con otros y seguridad. Muchos candidatos se equivocan al querer mostrar liderazgo y pueden parecer agresivos o controladores, evítalo. Más que ser recordado por hablar muy fuerte o tener más participaciones asegúrate de hacer contribuciones relevantes.

3.7.- REPORTE DE EVALUACION DE ENTREVISTA

Un **reporte de entrevista** es un documento que incluye toda la información dada por un individuo durante una entrevista. Busca poder presentar la información de tal forma que sea legible para otros y de pueda dar a conocer.

Es así como un reporte de entrevista incluye fragmentos de la conversación que tuvo lugar entre el entrevistado y el entrevistador.

Muchos reportes de entrevistas se derivan de la grabación de las mismas, de esta manera pueden incluir fragmentos textuales de lo hablado, así como anotaciones y descripciones sobre el entrevistado, y opiniones o explicaciones del entrevistador sobre detalles puntuales, el lugar donde tuvo lugar la entrevista, el ambiente, entre otros.

En general, solo las ideas principales son incluidas dentro del reporte de entrevista, de esta manera suele ser un documento resumido y no una transcripción literal de todo lo que se dijo durante la entrevista.

En este sentido, es un compendio de conclusiones sobre la entrevista expresado a manera de diálogo o conversación.

Es importante anotar que un reporte de entrevista puede hacerse teniendo en cuenta la información suministrada por uno o varios individuos al mismo tiempo.

En general, es usado ampliamente en el entorno laboral para establecer cuáles candidatos a un trabajo son los más aptos para la ejecución del mismo.

Contenido de un reporte de entrevista

Siempre que un reportero realice un reporte de entrevista debe tener en cuenta ciertos aspectos que resultan fundamentales para su elaboración, como lo son:

1 – Título

El título es el encabezado de un reporte de entrevista. En él se destaca el tema abordado durante la entrevista, y se incluye algo significativo de la misma. El título busca despertar el interés y la curiosidad del lector.

2 – Introducción

La introducción es el fragmento inicial del documento donde deben ser expresadas las ideas principales y objetivos de la entrevista.

Se presenta a manera de resumen introductorio para que el lector pueda entender por qué tuvo lugar la entrevista (Saal, 2017).

3 – El texto

El texto es el cuerpo del reporte de la entrevista. Se presenta a manera de bloques de texto donde se exponen de forma textual y concisa los puntos principales tratados durante la entrevista.

El reportero tiene el deber de hacer una selección previa de estos fragmentos de la entrevista para presentarlos a manera de resumen donde se incluyen las ideas principales de la entrevista.

4 – Veracidad

La veracidad es un elemento fundamental de todos los reportes de entrevista. El reportero siempre debe incluir la información dada por el entrevistado tal y como éste la dio.

La veracidad evita que el reportero modifique aquello que fue señalado por el entrevistado.

Esto no quiere decir que el reportero no pueda emitir juicios, éste podrá hacerlo siempre cuando se basen en aquello que realmente fue dicho por el entrevistado.

5 – Conclusión

En la conclusión el entrevistador expresa su apreciación personal sobre la entrevista y el tema tratado.

Es un espacio para que el reportero pueda expresar su criterio personal de forma independiente al del lector (Cannon, 2017).

6 – Organización

La organización obedece a la estructura que debe ser tenida en cuenta y respetada al momento de redactar un reporte de entrevista.

De esta forma, siempre debe haber un título, un cuerpo de desarrollo donde se incluya una instrucción, y un cierre dado a manera de conclusión.

La organización indica que todo reporte de entrevista se debe presentar a manera de diálogo, incluyendo toda la información relevante dada durante una entrevista (Garrett-Hatfield, 2017).

7 – Lenguaje

El lenguaje dentro de un reporte de entrevista debe ser legible y fácil de comprender por parte del lector.

Es así como los fragmentos transcritos de la entrevista y los comentarios emitidos por parte del reportero deben sufrir algunas transformaciones o ser redactados de forma tal que el lector pueda comprenderlo (Newman, 2009).

Reporte de entrevista laboral

Los reportes de entrevistas en el trabajo son resúmenes realizados por los entrevistadores para que el área de recursos humanos o los jefes de las organizaciones puedan enterarse de las virtudes de las personas entrevistadas para tomar alguno de los cargos disponibles al interior de las compañías.

Deben incluir información importante relacionada con la vida laboral y personal del entrevistado. De esta manera es posible determinar si un candidato es apto para tomar un cargo y entenderse con un equipo de personas determinado.

Este tipo de reportes en el entorno laboral son muy importantes, ya que las personas que deciden a quién contratar muchas veces no pueden estar presentes durante las entrevistas.

De esta forma, los reporteros dan la posibilidad a sus jefes y al departamento de recursos humanos de conocer a la persona entrevistada.

Qué tipo de información se debe recopilar

El entrevistador debe recopilar sus anotaciones y grabaciones de audio antes de dar inicio a la transcripción de las mismas. La información debe ser organizada y estructurada en una tabla de contenidos antes de ser redactada.

Dentro de esta tabla de contenidos se debe incluir una descripción general del candidato, su perfil y experiencia profesional, sus hobbies, una evaluación y recomendaciones en caso de que sea contratado.

Al gestionar la información de esta manera, el reportero está contribuyendo con la agilización del proceso de selección.

Esto se debe a que quien lea el reporte tendrá acceso de forma rápida a la información relevante del candidato.

Información no laboral

El reporte de entrevista laboral debe incluir información relacionada con las actividades que al entrevistado le gusta realizar por fuera del entorno laboral.

Actividades como excursionismo, viajes, o voluntariados son algunas de los intereses del entrevistado que vale la pena mencionar en el reporte.

Incluir este tipo de información es esencial para entender quién es el entrevistado, ya que señala cuáles son sus preferencias, su personalidad y grado de competitividad.

Usualmente, el reporte puede incluir dentro de su conclusión cómo espera la empresa que los conocimientos extra laborales del candidato tengan un impacto positivo en el ejercicio de sus tareas.

Detalles profesionales

Dentro del reporte el entrevistador debe señalar cómo la experiencia profesional del candidato puede ser útil para el ejercicio de las tareas dentro del cargo para el cual está aspirando.

También, debe ser incluida información relacionada con las expectativas del entrevistado al interior de la empresa y cómo espera que sus experiencias previas le ayuden a adaptarse a un nuevo entorno (Lipscomb, 2016).

3.8.- SELECCIÓN TÉCNICA DEL PERSONAL

Las técnicas de selección de personal son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros).

A la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza solo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de pruebas. Entre las pruebas que se pueden realizar a los candidatos en una selección de personal tenemos: entrevistas personales, test cognitivos, test proyectivos, técnicas de simulación y exámenes médicos.

La entrevista personal permite al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas. También permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara y lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diversos filtros.

Los test cognitivos son aquellos que nos permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos. Los test proyectivos permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones. En la selección tan importante es saber qué sabe hacer un candidato como por qué lo hace.

Las técnicas de simulación pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuáles serían sus reacciones en el día a día de una organización.

Por último, los exámenes médicos determinan si físicamente el candidato a un puesto está preparado para soportar determinadas situaciones laborales y ambientales. Estas pruebas médicas suelen ser de variado tipo dependiendo de cuáles son los requisitos que se le piden al candidato.

3.8.1.- DESCRIPCION

Uno de los valores imprescindibles dentro de la empresa es el capital humano, es decir, los profesionales. Por eso, es primordial contar con el personal adecuado para que nuestro negocio tenga éxito. De ahí, la importancia de realizar una correcta selección de personal. Para ello contamos con distintas técnicas.

3.8.2.- PROCESO DE SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

Cuando una empresa detecta la necesidad de reclutar talento tienes dos opciones: utilizar técnicas tradicionales para elegir candidatos o técnicas modernas para seleccionar personal. Veamos las principales.

Técnicas tradicionales para elegir candidatos

Tradicionalmente las empresas se han valido de diferentes formas para atraer a los candidatos: solicitud de currículums, empleados de la empresa sugieren candidatos, convenios con universidades, propuesta externa de candidatos (sindicatos, asociaciones), anuncios en prensa y contratar a una agencia de selección de recursos humanos.

Una vez que tenemos el conocimiento del currículum, podemos realizar las siguientes técnicas tradicionales para elegir candidatos.

La entrevista de selección

En este proceso se trata de obtener la mayor información posible sobre el comportamiento del candidato. Se tiene en cuenta tanto la comunicación verbal, como la no verbal. Existen varios tipos de entrevista de trabajo, lo ideal es combinarlas:

- Estructurada o dirigida.
- No estructurada o no dirigida.
- Situacionales.
- Secuenciales.
- Con varios entrevistadores.

- Bajo presión.
- Evaluación.

Pruebas de conocimientos y habilidades

Tiene en cuenta la capacidad de los candidatos mediante unas pruebas que evaluará sus habilidades y conocimientos. El objetivo es medir tanto la capacidad y facilidad que posee el candidato para desempeñar tareas determinadas, como el grado de conocimiento para desempeñarlas.

Pruebas psicométricas y de personalidad

Permiten prever cuál será el comportamiento del candidato ante distintas situaciones, para ver si las respuestas de esta persona se asemejan a lo que la organización busca en el candidato.

Técnicas de simulación

Este tipo de técnicas suelen ser más caras y se utiliza sobre todo para selección en fábricas o en proyectos de investigación. Con ella se mide el potencial, las habilidades y la personalidad del candidato. El nivel de certeza es mucho mayor que las anteriores técnicas, pero su coste suele ser más elevado.

Técnicas modernas para seleccionar personal

Hoy en día las compañías están cambiando constantemente. La transformación digital a la que están obligadas las empresas, también afecta al departamento de Recursos Humanos. De hecho, se empieza a utilizar Internet para captar nuevos talentos. Pero se encuentra con el mismo problema, elegir a aquellos que se ajusten al puesto. Ahora existen técnicas modernas para seleccionar personal que pueden ayudar en esta tarea.

Entrevistas con un nuevo enfoque

En la tradicional entrevista pueden tener cabida otros tipos de preguntas:

- **Preguntas aparentemente disparatadas.** Por ejemplo: ¿Qué opinas de los jerséis de cuadros? De esta manera, puedes probar el potencial creativo del candidato.
- **Juegos de rol.** Se trata de proponer al candidato que interprete un papel. Por ejemplo, cómo atendería a un cliente que quiere hacer una reclamación.
- **Café y empleo.** Se trata de crear una charla distendida tomando un café.
- **Situaciones extremas.** Poner al candidato en una situación de vida o muerte, para saber cómo trabajaría bajo presión.

Estas son algunas de las técnicas más empleadas en los programas de gestión del talento. Porque para elegir a los mejores profesionales para nuestras empresas hay que saber cómo gestionar el talento humano en las organizaciones.

Employer branding

Esto implica crear una imagen de marca empleadora que atraiga talento adecuado a la empresa. El employer branding tiene como objetivo realizar un lugar de trabajo tan atractivo que sean los propios trabajadores los que tengan el deseo de trabajar en esa empresa.

Establece una estrategia de Inbound Recruiting

En vez de perseguir el talento se trata de atraer, enamorar y contratar a los candidatos. Empresas como Apple o Google aplican esta metodología.

Gamificación

A través de viodejuegos conoceremos la habilidad del candidato para trabajar en equipo, realizar múltiples tareas a la vez o su capacidad de reacción.

Entrevista por videoconferencia

Es una opción más a la entrevista cara a cara. A veces el candidato no se puede trasladar al lugar de la entrevista. Sirve para evaluar la paciencia y la capacidad de reacción de los entrevistados.

Headhunting 3.0.

También conocido como reclutamiento inteligente. Con las redes sociales personales y profesionales, así como los cada vez más numerosos portales de empleo, las empresas tienen más datos que procesar. Para hacer una selección más rápida se sirven de herramientas de Small Data o Big Data, donde los reclutadores podrán organizar toda la información y extraer la más relevante.

3.8.3.- CONSIDERACIONES TECNICAS Y ETICAS PARA LA ELECCION Y USO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

En el proceso de evaluación resulta fundamental precisar qué se va a evaluar y considerar desde su planeamiento, la dimensión integral de la competencia.

En otras palabras, debemos evitar reducir la evaluación al manejo de técnicas y procedimientos o a la obtención de determinados resultados. Se torna clave centrarnos en un planteo integrado del ejercicio profesional en el que converjan, entre otros aspectos:

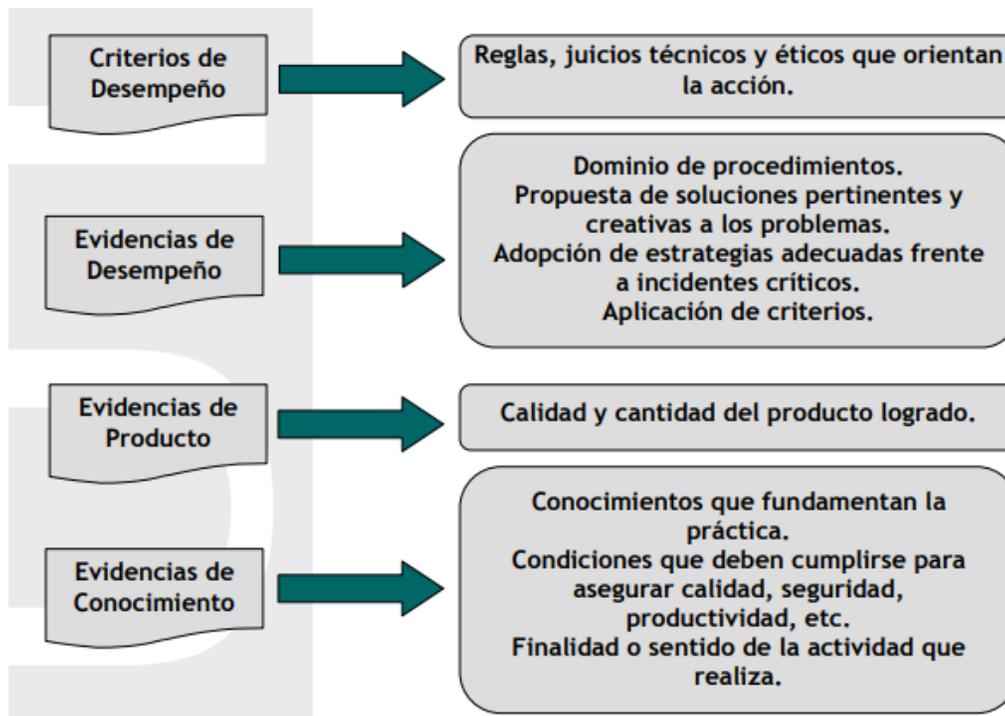
f la aplicación de criterios (éticos y técnicos) que dan cuenta de una práctica reflexiva;

f la manera en que se organiza la tarea y se efectúan las comunicaciones;

f la gestión, administración de recursos y solución de los problemas o incidentes;

f la forma en que se generan condiciones que garanticen la calidad, la seguridad y la productividad.

En el siguiente gráfico se presentan sintéticamente algunos aspectos a contemplar para seleccionar el qué evaluar en relación con lo establecido en la norma.



Criterios para seleccionar evidencias descriptas en la norma.

Para seleccionar evidencias con el objetivo de desarrollar los instrumentos, el evaluador aplicará una serie de criterios entre los que podemos mencionar: frecuencia, complejidad, costos y consecuencias.

Frecuencia

Aplicar este criterio permite seleccionar evidencias tomando en consideración su periodicidad. Para ello, resulta conveniente considerar:

f Factores habituales.

f Factores excepcionales cuya resolución es fundamental debido a la gravedad de las consecuencias que acarrearán en términos de:

- Seguridad personal, de los equipos y del medio ambiente.
- Calidad del producto terminado.
- Eficiencia productiva.

Complejidad

Aplicar este criterio permite seleccionar evidencias en las que intervengan un conjunto de variables interdependientes que obliga a:

- establecer prioridades;
- definir urgencias;
- establecer criterios técnicos y de gestión, entre otros.

Costos

La aplicación de este criterio en la selección de una actividad se relaciona con la necesidad de considerar la responsabilidad que involucra el manejo de los insumos, el instrumental o la tecnología de elevado valor. También incluye la selección de evidencias de criterio vinculadas con decisiones que tienen consecuencias en términos de desperdicios de material, pérdida de tiempos productivos, rechazos y necesidad de rehacer trabajo.

Consecuencias

Este criterio hace referencia a la necesidad de tener en cuenta el impacto que generan ciertas acciones, o su omisión, en términos de resultados no esperados. Estos resultados pueden incidir en la calidad y/o en los costos, tanto en el desempeño del trabajo propio como en el de terceros, por su implicancia en términos de pérdidas de insumos o de tiempos productivos.

Determinar qué evaluar implica identificar, a partir de la norma como referente, aquellos indicadores que permiten reconocer si una persona puede ser considerada competente en el marco de determinado contexto productivo.

Estos pueden hacer referencia a:

f La posesión de determinados criterios.

- f La demostración de desempeños.
- f La capacidad de resolución de problemas.
- f El dominio conceptual.
- f La capacidad de reflexión sobre su práctica laboral.

3.9.- INTEGRACION DE REPORTES PSICOLOGICOS

En algún momento a lo largo de nuestras vidas es probable que tengamos que elaborar o recibir algún tipo de informe, sea a nivel personal o laboral. Tanto si es para analizar el estado de un ente, objeto o situación concreta o su evolución en el tiempo como si es para justificar una acción determinada o la necesidad de ella o para valorar la presencia de cambios a partir de ésta, en muchos casos tendremos que dar cuenta de ellos para informar a otras personas de nuestra actividad o de lo que ha ocurrido.

El ámbito de la psicología no es una excepción, especialmente en la clínica: deberemos redactar un informe de cada paciente o cliente que tengamos en el que detallamos sus datos, problemáticas, resultados de evaluaciones, tratamientos o intervenciones aplicadas y resultados. Pero redactar correctamente un informe puede no resultar tan sencillo como aparenta. En este artículo vamos a observar una serie de pasos para contestar a la pregunta de cómo hacer un informe psicológico.

11 pasos para redactar un informe psicológico

Escribir un informe en el ámbito clínico puede parecer fácil, pero se ha de tener en cuenta que debe reflejar la totalidad del elemento, persona o situación a analizar de una manera que resulte comprensible. A continuación se establecen una serie de pasos a tener en cuenta para hacerlo correctamente. Centrándonos en el informe psicológico y especialmente en el clínico.

1. Ten claro el tipo de informe que realizas, para qué y sobre qué/quién lo estás haciendo

Aunque puede parecer evidente, el primer paso para realizar un informe correctamente es saber para qué lo estamos llevando a cabo, el tipo de informe y los datos que vamos a reflejar en él. Ello permitirá estructurar la información de una manera determinada u otra y que se refleje con claridad los datos más relevantes para el caso.

2. Consentimiento informado

Un paso previo importante para la redacción de un informe, al menos cuando se realiza respecto a una persona, es el consentimiento de ésta. Debe aparecer reflejado en el informe que la persona es consciente que se están recogiendo datos de ella con un propósito determinado, siendo necesaria su firma y/o acuerdo para ello. Dicho consentimiento suele reflejarse en la parte final del informe psicológico.

3. Reúne y estructura la información

Un informe no parte de la nada: es necesario en primer lugar recabar los datos del sujeto o situación a analizar o describir, prestando atención a la mayor cantidad de detalles posible.

Las informaciones que vayamos anotando nos servirán posteriormente para redactar el informe. Asimismo, hay que tener clara la estructura que va a seguir el informe, la cual va a variar según el objetivo que tenga. Los siguientes cuatro pasos van referidos, de hecho, a la estructura en cuestión.

4. Primero los datos básicos

Para redactar un informe necesitaremos como hemos dicho una gran cantidad de datos, que de manera que sean comprensibles deberemos estructurarlos en diversas áreas. En un informe psicológico se tendrán en cuenta en primer lugar los datos demográficos básicos del paciente o cliente, quien solicita el informe y/o el objetivo de éste, una breve descripción de lo que le ocurre y que hace que haya acudido a nosotros, los datos del centro y profesional que está atendiendo o realizando el informe.

5. El proceso de evaluación del caso: pruebas y resultados

Tras los datos más básicos, es necesario entrar en detalle manifestando en primer lugar la información extraída de la evaluación inicial. Deben constar cada una de las pruebas e intervenciones que se lleven a cabo, pudiendo añadir una justificación de por qué se han escogido esas en cuestión.

A continuación se reflejarán los resultados obtenidos de dicha evaluación (incluyendo el diagnóstico en caso de haberlo), mostrando los datos concretos obtenidos. Esta información se puede dividir en varios subapartados (por ejemplo capacidad intelectual, personalidad, socialización, etc.), pero deben permitir poder formarse una imagen integrada del caso en cuestión. En el caso de la práctica clínica hemos de tener en cuenta no sólo el problema actual

a tratar sino también antecedentes, consecuencias del problema, variables moduladoras que puedan interferir o mantener un problema y cómo todos estos factores se relacionan entre sí.

6. Refleja los objetivos y la propuesta de intervención

Después de la evaluación del caso, debe reflejarse si se ha realizado algún tipo de acción o intervención. Si estamos ante un informe psicológico es necesario que se reflejen los objetivos que se plantean alcanzar con una posible intervención, negociados con el paciente o cliente. En otro apartado se detallará el plan de intervención que se ha seguido durante el caso.

7. Resultados y seguimiento de la intervención

En el informe deben constar las diferentes prácticas y acciones llevadas a cabo por parte de quien lo emite, así como los resultados de dicha intervención. También se deben registrar posibles cambios que se hayan tenido que llevar a cabo ella.

Es muy importante reflejar la evolución del sujeto o situación, así como las pruebas y métodos de evaluación psicológica que se pudieran haber llevado a cabo para valorarla en el caso de aplicarse. Se valorará si el tratamiento ha tenido o no eficacia y si se plantea la necesidad de seguirlo o de modificarlo. También si se da el alta, o si se produce una derivación.

8. Debe ser comprensible y útil para el lector

A la hora de redactar un informe, es imprescindible tener en cuenta que se realiza con el fin de que otras personas o el mismo profesional en diferentes momentos temporales puedan comprender lo ocurrido y realizado a lo largo del proceso que se esté reflejando. Debe tenerse en cuenta el público al que va dirigido: no es lo mismo realizar un informe repleto de tecnicismos que solo otro profesional del sector pueda entender que prepararlo para, por ejemplo, entregárselo o hacerle una devolución al paciente/cliente de lo ocurrido.

Debemos emplear un lenguaje claro y conciso, que resulte adecuado y comprensible para el lector objetivo del informe.

9. Sé objetivo

En un informe psicológico deben aparecer datos contrastados, que otra persona pudiera replicar a través de los mismos procedimientos llevados a cabo. Así, se debe partir de lo reflejado por el cliente y las pruebas llevadas a cabo y no transcribir opiniones personales o

inferencias. Los resultados del informe deberían ser replicables por otros profesionales de emplear los mismos métodos.

Del mismo modo, debe evitarse la inclusión de juicios de valor (tanto negativos como positivos) que contaminen los datos o la actitud de quien lea el informe (sea el propio sujeto que lo escribe, otro profesional o el paciente/cliente) respecto al caso.

10. Refleja lo esencial

A la hora de redactar un informe hemos de tener en cuenta que se trata de un texto en el que vamos a resumir los datos que obtenemos: no se trata de una transcripción completa de cada interacción llevada a cabo.

Hemos de focalizarnos en los aspectos más relevantes, no reflejando información innecesaria sino únicamente los elementos que sean necesarios para evaluar el caso y su evolución.

11. Prepara la devolución del informe

Si bien la redacción del informe puede haber finalizado, es muy importante tener en cuenta no sólo los datos sino cómo van a ser reflejados o expresados. Es posible que el cliente o paciente no llegue a solicitar el informe por escrito, pero siempre debería realizarse como mínimo una devolución oral de éste. Y dicha devolución tiene una gran importancia, puesto que puede producir un efecto directo en el paciente o cliente.

El cómo se explique puede ser tanto o más importante que lo explicado: no es lo mismo por ejemplo soltarle a alguien a bocajarro que padece un trastorno que si se explica de forma comprensible, con tacto y sin generar estigmatizaciones. También se debe dejar espacio a que el sujeto exprese dudas, de manera que puedan ser resueltas.

Hay que tener en cuenta que el informe se entrega finalizado, tanto si es porque se ha solucionado el incidente, problema o trastorno en cuestión o bien si se produce una derivación a otro profesional que continúe trabajando con el caso.

3.10.- ASPECTOS LEGALES

Son las cuestiones que ayudan a regular las relaciones en el proceso de selección tanto para la empresa como para el trabajador.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO

Principios Generales

Artículo 1o.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

Artículo 2o.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.

Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio. No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Artículo 4o.- No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos.

UNIDAD IV

OTROS METODOS DE SELECCIÓN

4.1.- CENTROS DE EVALUACION, ENTREVISTA DIMENSIONAL

ENTREVISTA DIMENSIONAL

Esta entrevista, como parte independiente de los centros de evaluación, se utiliza de manera predominante para la selección de gerencia, a niveles directivos, o para encontrar personal

altamente calificado o especializado, así como para también el diagnóstico de necesidades de capacitación y fuerza de ventas.

Con este tipo de entrevista se pretende verificar los antecedentes del empleado o persona, porque el puesto puede ser muy pesado, es decir que el entrevistado no tiene las características necesarias para realizar las actividades del cargo.

La ventaja de usar la Entrevista Dimensional es que toma como referencia, las competencias laborales del sujeto en relación con las competencias laborales requeridas.

El proceso de selección es, desde esta perspectiva, realizada con mayor precisión.

El contenido de este evento esta basado en un modelo que pueden aplicar con éxito los responsables de Recursos Humanos o los diferentes jefes de línea.

La condición, es por supuesto, la comparación de competencias requeridas en el puesto contra las competencias del sujeto.

Descripción curso Entrevista de Selección por Competencias Laborales

Identifique las competencias laborales que requiere el candidato, durante el proceso de Selección.

El proceso de selección es, desde esta perspectiva, realizada con mayor precisión. El contenido de este evento está basado en un modelo que pueden aplicar con éxito los responsables de Recursos Humanos o los diferentes jefes de línea.

La condición, es por supuesto, la comparación de competencias requeridas en el puesto, contra las competencias del sujeto.

Qué logrará con el curso Entrevista de Selección por Competencias Laborales?:

Identifique las competencias laborales que requiere el candidato, durante el proceso de entrevista y selección.

Reducción de costos.

Seleccionar el personal con el potencial requerido.

Emplear personas con la experiencia necesaria para adaptarse óptimamente a la cultura organizacional de la empresa.

Los participantes del curso Entrevista Dimensional Basada en Competencias Laborales aprenderán a:

Identificar el modelo de Selección por Competencias laborales.

Disear entrevistas de acuerdo a sus dimensiones

Aplicar el proceso de selección de personal eficazmente

Conducir una entrevista de selección de personal basada en competencias laborales con seguridad y confiabilidad

Aplicar los principios y métodos para la investigación de referencias.

4.2.- SISTEMAS COMPUTARIZADOS EN LA SELECCIÓN TECNICA DEL PERSONAL

Las empresas e instituciones realizan diferentes evaluaciones para seleccionar a la persona idónea a un cargo. Con la finalidad de mejorar los tiempos en procesos de reclutamiento, se utilizan software que mejoren la predicción de dicha etapa, reduciendo los márgenes de error y tiempos involucrados.

Simple HRM: Software gratuito para la administración de Recursos Humanos

Es una solución Open Source o de código abierto con la cual podrás gestionar de una manera muy completa y eficiente los procesos relacionados con los recursos humanos de tu empresa, una aplicación de fácil uso que posee una interfaz intuitiva para los departamentos de RRHH, con muchas características incluyendo la gestión de empleados, gestión de las vacaciones, beneficios, recordatorios.

Utilizando SimpleHRM podemos

- Hacer seguimiento de la información sobre sus empleados con facilidad
- Simplificar la gestión de los empleados
- Informar y analizar las estadísticas de los empleados de su empresa
- Eliminar la molestia de los trámites de gestión de recursos humanos
- Por lo tanto, podrás ahorrar tiempo y dinero por la centralización de los datos de los empleados

eMagister RRHH

Se gestionan personas, puestos, conocimientos y competencias, formación y desarrollo. Se trata de un software que permite gestionar los recursos humanos de la empresa, sobretodo lo que se refiere a información del personal, sus conocimientos, puestos y competencias. La

aplicación es gratuita, se encuentra totalmente en español y esta disponible para usuarios de Microsoft Windows.

Una vez iniciada la aplicación, una intuitiva interfaz de trabajo aparecerá en el escritorio y guiara en la gestión del personal,partiendo de los datos de la empresa, continuando con información de las personas y colaboradores, perfiles profesionales, CV e incluso la retribución de cada uno de ellos.

Algo que se puede destacar en forma individual, es la posibilidad de diseñar un organigrama de la empresa con los datos disponibles.

Orange HRM

Es una aplicación de código abierto ideal para realizar los procesos de gestión de recursos humanos en una Pyme, una solución integral, dirigido a pequeñas y medianas empresas ya que es efectiva y de bajo costo para la gestión adecuada de los recursos.

Características:

Gestión de información de personal

Gestión de licencias o permisos avanzado

Rastreo de Tiempo y Asistencia

Gestión de desempeño de los Empleados

Reclutamiento

Reportes avanzados

4.2.1.- SELECCIÓN POR COMPUTADORA

En la actualidad la tecnología se desarrolla a pasos agigantados, basta con echar un vistazo por los principales diarios y encontrar un listado innumerable de avances en materia tecnológica.

Este crecimiento entorno a la tecnología, el internet y las empresas, recaen directamente en el sector de los RRHH, especialmente en la automatización, optimización y el uso de herramientas en los procesos de selección de personal.

La tecnología y los procesos de reclutamiento de personal vislumbran avances en facilitar las tareas de selección, por ello, es importante estar al tanto de las diversas aplicaciones, programas y software desarrollados para este fin.

Dentro de las novedades más usadas encontramos: la detección de necesidades de capacitación, administradores de tareas, comunicación, medios para realizar entrevistas online, plataformas de gestión de candidatos, software colaborativos, entre otros.

La selección de personal en el entorno actual valora y agradece inversiones en tecnología, aprovechando la evolución y desarrollo de distintas herramientas contando con una serie de recursos que permiten mejorar la productividad, comunicación y colaboración dentro del departamento de los RRHH.

Las empresas se enfrentan a una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de los mejores talentos, por ello, los profesionales de los RRHH y reclutadores en general deben aprovechar todos los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección.

Ventajas que ofrece la tecnología en la selección de personal

- Disminución de costos a largo plazo, si se invierte en tecnología, ese primer gasto se transforma en reducción de gastos en otras áreas si se usa estratégicamente
- Los procesos de selección de personal pueden externalizarse y se tornan escalables en el ámbito internacional
- Reducción de tiempos en la selección al agilizarse y automatizarse las tareas, los tiempos se acortan al conseguir los objetivos.
- Colaboración en los procesos e integración del equipo de RRHH
- Organización en los procesos a través de bases de datos actualizadas
- Consulta inmediata de informaciones relevantes
- Automatización de respuestas a candidatos
- Filtrar e identificar perfiles
- Reducción de costes en comunicación
- Posibilidad de desarrollos a medida, etc...

Estas son tan solo algunas ventajas que proporciona el uso de las tecnologías en los procesos de selección de personal, aportando valor tanto a empresas como a profesionales de los RRHH y a candidatos que utilizan estas herramientas innovadoras, destacando su inmediatez y efectividad para alcanzar claves de éxito.

4.3.- CONTRATACION

Concepto

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

El proceso de contratación

Una vez pasadas exitosamente las etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado. La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. Por lo tanto, la contratación debe considerarse un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

De acuerdo con nuestra Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de 2 formas: contratación individual y contratación colectiva.

a) Contratación individual

La Ley Federal del Trabajo en su art. 20 párrafo dos indica: “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La importancia actual que la Ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de 14 años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajo para menores de 16 años, salarios inferiores al mínimo o un periodo mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

En un contrato individual de trabajo intervienen 2 partes:

I.-El trabajador.

Según el artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo, un trabajador es: “La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Se deduce de la definición que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores, se ejecutaran bajo la subordinación a un patrón. La subordinación, implica que, quien recibe los servicios, tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga, además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral. El subordinado tiene la obligación de obedecer para

que la relación se perfeccione. Esta relación laboral, tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir, que si alguna de estas partes falta, la otra no existe, entonces una parte no es ninguna y en consecuencia sería nada.

2.-El patrón.

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo define al patrón como: “La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.

El patrón puede ser persona física o moral. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

b) Contratación colectiva

El art. 386 de la Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo, tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la relación laboral, se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo.

Por otro lado, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que estas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral, también aumentan en cierta proporción, de ahí que el contrato colectivo de trabajo, sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la Ley.

Requisitos del contrato colectivo de trabajo

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo son de dos dimensiones:

De forma. Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe de elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

De fondo. Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:

- Los nombres y domicilios de los contratantes

- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Duración de la relación de trabajo

Artículo 35 (LFT) Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Por tanto el trabajador puede ser contratado por:

- Obra determinada
- Tiempo determinado
- Tiempo indeterminado
- Por modalidades: Capacitación y periodo a prueba.

Artículo 36.- El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza. (obra realizada tiempo de duración)

Artículo 37.- El señalamiento de un tiempo determinado (trabajo duración) puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley.

Artículo 39-A. En las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado o cuando excedan de ciento ochenta días, podrá establecerse un periodo a prueba, el cual no podrá exceder de

treinta días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita.

Artículo 39-A. El párrafo El periodo de prueba a que se refiere el párrafo anterior, podrá extenderse hasta ciento ochenta días, sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores técnicas o profesionales especializadas.

Artículo 39-B. Se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial, aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado.

La vigencia de la relación de trabajo a que se refiere el párrafo anterior, tendrá una duración máxima de tres meses o en su caso, hasta de seis meses sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores que requieran conocimientos profesionales especializados.

Jornadas de trabajo

Concepto

Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo durante el cual un trabajador debe estar disponible, jurídicamente, para que el patrón lo utilice su fuerza de trabajo intelectual o material.

Artículo 58 LFT.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Artículo 59 LFT.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

En términos de los artículos 60 y 61 LFT existen 3 tipos legales de jornada de trabajo a saber:

I. Jornada diurna: es la comprendida entre las 6 am y 20 hrs con una duración máxima de 8hrs de trabajo.

2. Jornada nocturna: es la comprendida entre las 20 hrs y 6 hrs con un máximo de 7 hrs de trabajo.
3. Jornada mixta: comprende las dos anteriores siempre que el periodo nocturno sea menor a 3.3 hrs y si comprende más de eso será nocturna, y es de 7.5 hrs de trabajo máximo.

Artículo 63.- Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64.- Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

4.4.- INDUCCION

La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Por lo tanto el siguiente paso consiste en asegurarse de que los empleados sepan que hacer y cómo hacerlo. Este es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores.

La siguiente etapa después de la selección es la inducción de personal, llamada integración de los recursos humanos.

Concepto

La integración de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización.

Por tanto la inducción implica proporcionar información a los trabajadores sobre la empresa para su rápida integración a sus labores.

Objetivo central

No es solo lograr la integración de un individuo, si no también fomentar determinada cultura organizacional que la dirección de la empresa considera lo más adecuada para que la organización logre sus metas.

La inducción debe lograr como mínimo cuatro propósitos

1. -El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo
2. -Lograr que adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro) así como hechos fundamentales como las políticas y procedimientos.

3. - Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta
4. -Tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.