



**Mi Universidad**

**LIBRO**

# Reclutamiento y selección de personal

Licenciatura en Psicología

Noveno Cuatrimestre

Mayo- agosto

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 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 18 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 nuestras propias instalaciones en la 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, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las 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

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un 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.

---

## Reclutamiento y selección de personal

---

### Objetivo de la materia:

El estudiante, al finalizar el curso aplicará diferentes métodos y técnicas de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal, respondiendo a las necesidades del puesto y específicas de una organización dentro de un contexto socio-político-económico.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
<b>Total, de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## **Unidad I**

### **IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL**

- 1.1.- Papel y funciones de los procesos de selección de personal
- 1.2.- Campo de acción
- 1.3.- La organización como sistema y su relación con el medio ambiente
  - 1.3.1.- Concepto de sistema
  - 1.3.2.- Clasificación de los sistemas
  - 1.3.3.- Sistema de Desarrollo de Recursos Humanos

## **UNIDAD II**

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

- 2.1.- Definición
- 2.2.- Requisición de Personal
- 2.3.- Empleo del Análisis de Puestos en la Selección Técnica de Personal
- 2.4.- Fuentes de Reclutamiento
- 2.5.- Medios de Reclutamiento
  - 2.5.1.- Masivos
  - 2.5.2.- Electrónicos
- 2.6.- Perfil funcional y psicológico del puesto
- 2.7.- Entrevista telefónica de filtro con los candidatos
- 2.8.- Etapas del proceso de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal



## **Unidad III**

### **Entrevista de selección**

3.1 Descripción

3.2 Formas de la entrevista: Dirigida, semidirigida y no dirigida

3.3 Fases de la entrevista de selección

3.4 Características del entrevistador

## **Unidad IV**

### **Tipos de entrevista**

4.1 Tipos de entrevista

4.2 Reporte de evaluación de la entrevista

4.3 Proceso de evaluación técnica personal

4.4 Integración de reporte psicológico

## Unidad I

### IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.

Conocer y entender la importancia que tiene la psicología en el reclutamiento y selección del personal para las diferentes áreas.

#### I.1.- IMPORTANCIA DEL PROCESO.

El reclutamiento y selección de personal debe ser **una cuestión de importancia estratégica para las empresas**. Contar con un capital humano apto para los puestos requeridos es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad importa es contar con el personal adecuado. En efecto, **la creatividad, el talento y la inteligencia humana son capacidades irremplazables** que, mediante un buen reclutamiento y selección de personal, debes atraer a tu empresa.

#### Influencia en el clima laboral

Si un proceso de reclutamiento y selección de personal es deficiente, **pueden ingresar a la persona que no se adapten al puesto y contaminen el ambiente laboral de la compañía**. Recuerda que las emociones se contagian, tanto las negativas como las positivas.

Una buena empresa se construye mediante buenas personas, de eso no hay duda. ¿Y cómo obtener buenas personas? Mediante un proceso de reclutamiento y selección, que permita encontrar empleados de calidad, identificando las necesidades de la empresa y comparándolas con el candidato adecuado, el candidato adecuado es aquel que se ajusta a lo que la organización requiere, tanto en papel como en la práctica.

## ¿Qué es el reclutamiento y selección?

Podemos definir reclutamiento como el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar, a fin de cubrir algún puesto vacante en nuestra empresa, dicho proceso implica principalmente la atracción de candidatos por diversos medios como publicaciones en línea, volanteo, redes sociales, etc.

El proceso de selección continúa tras el reclutamiento, y se centra en más detalles tales como: descartar candidatos que no cubren el perfil solicitado, entrevistar a los candidatos más aptos, realizar exámenes, pruebas psicométricas, etc., reduciendo el grupo original de candidatos para tomar una decisión final. El proceso de reclutamiento y la selección del personal es sumamente importante cuando se busca un talento nuevo, cuando una gran cantidad de CVS llega al departamento de recursos humanos, tomaría demasiado tiempo y costaría mucho dinero entrevistar a cada candidato. Por eso, tener un proceso de reclutamiento y selección eficiente ayuda a descartar aquellos que no son adecuados para el puesto porque carecen de la formación y educación adecuada, de profesionalidad o experiencia o simplemente no encajan con la cultura o los procedimientos habituales.

El reclutamiento y selección puede parecer una tarea complicada, de hecho, lo es, pero si se tienen políticas y procesos bien definidos, se eliminan significativamente los errores, facilitando la elección de candidatos que cumplen con las competencias necesarias para cubrir los puestos requeridos.

El proceso de reclutamiento y selección puede ser una tarea algo agitada. Sin embargo, cuando se cumple con un proceso o política de reclutamiento y selección correcta, se elimina significativamente la rotación de empleados, **facilitando la elección del candidato que no solo cumple con las competencias necesarias para cumplir con el trabajo**, sino que además complementa los valores centrales de la empresa.

El objetivo principal del reclutamiento y selección es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa.

Los términos reclutamiento y selección son dos conceptos independientes, pero íntimamente ligados entre sí. Podemos definir el reclutamiento como aquel “proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (Peiró, 1986: 255). Como vemos el reclutamiento antecede al proceso de selección. En este sentido, por tanto, es importante realizar con éxito el reclutamiento para asegurarnos un proceso de selección exitoso.

Es obvio que antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento deberemos saber cuáles son las competencias\* así como las tareas habituales a desempeñar por el futuro trabajador/a con el fin de determinar la mejor estrategia de reclutamiento.

De otro lado, hemos de ser conscientes de que no todos los candidatos son iguales, ni tienen las mismas expectativas acerca del proceso de selección, pues mientras unos prefieren un proceso simple y rápido, otros desean que el proceso sea lo más completo posible; mientras unos están interesados en ese trabajo de un modo provisional, otros piensan que es en ese trabajo donde pueden desarrollar su carrera profesional futura.

En todo caso, sean cuales sean las expectativas de los candidatos y las diferencias existentes entre ellos, todos tienen ideas consistentes acerca de lo que debe constituir una buena o adecuada práctica de reclutamiento. En este sentido, si el reclutamiento se ha hecho razonablemente bien, los candidatos se crearán unas expectativas más favorables y estarán más dispuestos a acercar sus intereses y objetivos a los de la organización, aunque no sean del todo coincidentes.

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Aquí no podemos establecer un número estándar a priori. Pensemos que si el número de candidatos es muy reducido (dos o tres personas), la probabilidad de obtener a uno adecuado para el

puesto de trabajo ofertado será baja. Ahora bien, obtener una gran cantidad de solicitudes tampoco es sinónimo de éxito en el proceso. Por ello, creemos que esta valoración debe hacerse no tanto en términos cuantitativos sino cualitativos, pues el éxito de la fase de reclutamiento lo conseguiremos cuando tengamos un número adecuado de candidaturas y con los perfiles adecuados al puesto ofertado, suficientes para poder realizar una elección de manera satisfactoria. En este proceso para asegurarnos un número suficiente de candidatos, deberemos tener en cuenta dos criterios: un conocimiento más o menos exhaustivo del mercado de trabajo y conocimiento de las distintas técnicas de reclutamiento existentes.

Con respecto al primero, sería necesario antes de publicitar el puesto vacante, tener un conocimiento del mercado de trabajo, tanto local como foráneo, con el fin de detectar si existen posibles candidatos en nuestro entorno cercano y en que nichos se localizarían. En general, no podemos considerar a toda la población en activo como objetivo de nuestro esfuerzo de reclutamiento, sino que deberemos segmentar ésta en función de su cualificación, experiencia, habilidades, etc. Determinada esta subpoblación, deberemos analizar dónde podemos encontrar dichos perfiles.

### Tipos de reclutamiento

Determinado el segmento de población donde existe una alta concentración de posibles candidatos, será el momento de decidir qué técnica de reclutamiento (o conjunto de ellas) es /son las más adecuada/s para llegar a esta subpoblación e incitar su interés a fin de conseguir un número suficiente de personas interesadas. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

#### a) Reclutamiento interno\*.

En este caso, se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Debe ser, en principio, el proceso que utilicemos por defecto. Sus

ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. El hecho de buscar candidatos entre los propios trabajadores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de inducción y adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo, viendo los trabajadores reconocida su fidelidad y esfuerzo, así como la existencia de líneas de promoción y desarrollo dentro de la organización.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación. Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto. Además, a veces, la utilización del reclutamiento interno, sobre todo cuando las reglas y toma de decisiones son percibidas como poco objetivas, crean situaciones de inequidad que no sólo no mejoran el clima del grupo, sino que pueden tener un efecto contrario, enrareciendo las relaciones entre los compañeros y creando división y conflicto.

En resumen, el reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles. En cualquier caso, generalmente, la utilización del reclutamiento interno para la promoción de trabajadores de la organización, dejará vacante el puesto del recién ascendido o promocionado, el cual tendremos que cubrir mediante reclutamiento externo.

#### b) Reclutamiento externo\*.

la gratuidad del sistema o la preselección de candidatos bajo determinados criterios (titulación, idiomas, por ejemplo).

#### Centros de empleo.

Ante las últimas crisis de empleo, los distintos gobiernos están creando y optimizando centros de empleo, dependientes de organizaciones no lucrativas y autorizadas por el Ministerio de Trabajo, en donde el demandante de empleo puede inscribirse en una bolsa de trabajo, y el ofertante puede consultar y reclutar candidatos. Algunos centros cuentan con asesoramiento profesional gratuito o a muy bajo costo.

#### Cartera de candidatos.

En muchos casos podemos contar con un archivo histórico de candidatos de anteriores selecciones. El procedimiento es económico contando, además, con información complementaria de los mismos (currículum\*, resultados de pruebas, notas de las entrevistas, etc.). También podemos complementar esta cartera con solicitudes esporádicas que nos han podido llegar de personas que están buscando trabajo. En cualquier caso, si decidimos tener una cartera de candidatos deberemos tener en cuenta los requerimientos de la Ley Orgánica

I  
de Protección de Datos (LOPD)

#### Empresas de la competencia.

Un requisito empleado, sobre todo en puestos de alta responsabilidad, es reclutar personas que ya trabajan en ese puesto, pero en empresas de la competencia. De esta manera, nos aseguramos ciertos conocimientos y habilidades del candidato. En este caso, la discreción y la confidencialidad del proceso son dos normas que deberemos cumplir con especial rigor.

#### Instituciones educativas.

Una fuente de reclutamiento para reclutar candidatos es solicitando a diversas instituciones

educativas listados o contactos de antiguos alumnos egresados del centro (Universidades, centros de bachilleratos técnicos, escuelas profesionales, etc.), recién titulados o a punto de concluir. La elección del tipo de centro dependerá del puesto específico a cubrir, así como de la cercanía de la institución educativa. En muchos casos, las instituciones educativas cuentan con bolsas de personas egresadas que buscan empleo.

#### Implicando a empleados

El procedimiento consistiría en divulgar internamente las necesidades de empleo entre los trabajadores para que ellos difundan y capten personal de fuera. El procedimiento, aunque puede tener efectos perniciosos, con una buena técnica de selección proporciona resultados bastante positivos. Con este tipo de reclutamiento conjugamos las ventajas del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo empleado) con la del interno, implicando a los empleados en parte del proceso de selección, pudiendo obtener así una mejor motivación de estos hacia el proceso en general.

#### Otras fuentes.

En los últimos años están apareciendo otras estrategias para satisfacer necesidades de personal de las organizaciones. Tal sería el caso de los servicios prestados por las empresas de trabajo temporal, las ferias de empleo, las consultoras especializadas, los “head-hunters\*” o los colegios profesionales.

Pero de todas estas técnicas de reclutamiento externo, es el anuncio de prensa el más conocido o con el que solemos identificar más los procesos de reclutamiento. Detengámonos, brevemente, en esta técnica



## **1.2.- PAPEL Y FUNCIONES DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

En el desarrollo de la actividad empresarial, máxime en nuestras condiciones, el hombre es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a la gestión de recursos humanos y a la selección de personal, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial. La creación e implantación de un sistema de selección de personal es útil para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de la actividad laboral mediante el logro de la correspondencia entre las exigencias de los cargos y las características de los trabajadores. Negar la necesidad y la importancia del proceso de selección de personal es negar la existencia de diferencias individuales en cuanto al desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades, condiciones físicas, motivos, intereses, estilo y sentido de la vida. En la realización del proceso de selección de personal se hace necesario valorar este de forma integrada, visto como un sistema, concibiéndolo como un conjunto interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas con el objetivo final de proveer a la organización de la fuerza de trabajo idónea en función de alcanzar su misión. Estos se realizan en correspondencia con las necesidades de la empresa, y pueden estar motivados por: redimensionamiento o reorganización de la entidad, cambio de tecnología, bajas voluntarias, traslados, jubilaciones, muertes, despidos, demociones, promociones. La selección de personal es un elemento vital dentro de la gestión de recursos humanos, y no representa un fin en sí misma. Al referirnos a la selección de personal, no puede enfrentarse esta con un enfoque científico-técnico restringido, sino que es imprescindible tener en cuenta los elementos de carácter axiológico, así como prestar especial atención al elemento humanístico del proceso, al considerar al hombre como el principal actor y beneficiario de toda actividad social. Es por ello, que dentro del modelo de gestión de recursos humanos elaborado, se denomina al subsistema al que pertenece este proceso, subsistema de selección y desarrollo (Anexo 3) La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo

supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativamente en el desarrollo humano.

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección. Es por ello que consideramos como válida y justa la realización de procesos de selección de personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes: Aspectos técnico-organizativos Aspectos socio-psicológicos Subsistema organizativo Subsistema de Selección y Desarrollo Subsistema social El hombre y sus interrelaciones Esferas Interrelaciones Cognitiva Grupos Afectiva Actitudes Física Motivación Social Comunicación Clima socio psicológico Reclutamiento Selección Formación Evaluación Desarrollo \*Planeación estratégica \*Misión \*Objetivos \*Funciones \*Métodos de: dirección, organización del trabajo, estimulación y salario \*Seguridad laboral \*Sistemas de control \*Normativas y regulaciones -Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos. -Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización. - Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral. La selección de personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirve de base es de utilidad, y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios de personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño. El proceso de selección de personal es una inversión y bien conducida debe producir un rápido

“retorno de la inversión”. Son incalculables los beneficios que, en el ámbito social, material, y financiero reporta a la institución contar con la fuerza de trabajo con las características adecuadas para el desempeño de sus funciones. Por otra parte, el proceso de selección de personal no debe ser una moda, ni aplicarse por el capricho de un empresario, ni un acto de complacencia formal de cumplir con una exigencia. Introducir un sistema de selección con esta actitud condena al sistema de antemano al fracaso.

### **I.3.- LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA Y SU RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE.**

La teoría administrativa actual ha puesto mucha atención en la forma cómo el medio ambiente de una organización la afecta.

Los medios ambientes general y de trabajo afectan a una organización de muchas maneras. El método comúnmente empleado para analizar estos efectos se basa en los trabajos de J. D. Thompson, en su libro “Organization’s in Action”, 1969. Este sugiere que los elementos del medio ambiente de trabajo pueden caracterizarse por dos dimensiones: grado de cambio y grado de homogeneidad. El grado de cambio indica si el medio ambiente es dinámico o estable. El grado de homogeneidad mide si el medio ambiente es simple, tiene pocos elementos y poca segmentación, o complejo si tiene muchos elementos y mucha segmentación.

#### **Relaciones entre la Organización y el Medio Ambiente**

En esta figura se distinguen cuatro situaciones que se diferencian por su nivel de incertidumbre según la combinación de grados de homogeneidad y de cambio,

*1. Los Medios Ambientes Estables-Simples:* en este caso la organización enfrenta poca incertidumbre y posiblemente adoptará una estructura rígida. La racionalidad de esta estructura se debe a que cuando se enfrenta poca incertidumbre, las reglas y procedimientos de operación estándar hacen que la organización trabaje normalmente.

2. *Los Medios Ambientales Dinámicos-Simples*: estas organizaciones enfrentan una incertidumbre moderada. En este caso la estructura es rígida, pero con modificaciones que ocurren por lo general en las áreas de mercadotecnia, de manera que le permitan reaccionar rápidamente a las condiciones dinámicas del medio ambiente.

3. *Los Medios Ambientales Estables-Complejos*: en este caso también resulta una incertidumbre moderada, pero la organización se estructura descentralizadamente, agrupando sus actividades alrededor de productos diferentes o líneas de productos como respuesta al medio ambiente complejo.

4. *Los Medios Ambientales Dinámicos-Complejos*: esta interacción da una alta incertidumbre; el medio ambiente tiene un gran número de elementos que están en continuo cambio. La estructura en este caso es poco rígida, enfatizando la comunicación, descentralización, autonomía administrativa. Es el caso de la industria electrónica.

Una organización es un conjunto de personas agrupadas con el fin de obtener una meta u objetivo, a través de un método o plan de acción y que cuentan con recursos para ello. Para el propósito del análisis de una organización desde el punto de vista de la teoría, la palabra sistema toma un sentido particular: significa una pauta de relaciones dentro de un marco pertinente destinado a la realización de cierto propósito específico. Así, puede concebirse a una **organización como un conjunto complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y trabajo**, unidos en una red de sistemas. Los sistemas actúan como arterias que transportan recursos para generar procesos productivos y distributivos, para convertirse en los medios de satisfacer las necesidades de grupos de miembros. Existen **sistemas internos** cuya función es conectar entre sí a otros sistemas de la organización.

Ellos suministran bienes y servicios consumidos en la propia organización durante los esfuerzos por cumplir sus misiones. Un ejemplo podría ser el **sistema de comunicación**, que proporciona la información necesaria para mantener la organización y sus operaciones. El enfoque de sistemas aplicado al **concepto de administración** analiza a la **organización** como a un sistema unido y dirigido compuesto por partes

interrelacionadas. Cualquier sistema es una parte de cierto sistema más amplio y por ende constituye un subsistema, aun cuando cada uno se analice dentro de los límites definidos. Por ejemplo, un conjunto de planos de una casa mostrará, entre otras cosas, el sistema eléctrico proyectado. El electricista demuestra que el sistema comienza en el punto de conexión con el servicio público (medidor) y termina con los enchufes y tomas dentro de la casa. Este sistema no es autosuficiente: necesita de la red de electricidad para funcionar. Es decir, que depende del sistema eléctrico y de los artefactos conectados y además depende de otro sistema que lo usa y lo repara, el sistema humano. Visto desde este punto de vista, **una organización es un sistema complejo y abierto**, en cuanto constituye un complejo de relaciones dentro de un marco pertinente. Y por ser un sistema dependiente, no puede existir sin el apoyo de otros marcos semejantes.

Trasladando las **características que debe tener un sistema**, analizamos que la organización:

- Es una agrupación de entidades (personas) y funciones (roles) de manera tal que las relaciones pueden visualizarse y por lo tanto comprenderse claramente en un esquema o estructura (organigrama) o analizando la estructura informal.
- Es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para ciertos objetivos o metas: generar productos o servicios que generen retornos monetarios.
- Que es una estructura que contiene subsistemas (contabilidad, marketing, producción, procesamiento de datos, sistemas, finanzas, etc.
- Existe un flujo de componentes que ingresan y salen del sistema (input y output): el proceso de producción de los productos o servicios.
- Como sistemas abiertos las organizaciones operan en un ambiente: todo lo que las rodea. Se definen dos estratos. El ambiente general o macroambiente: se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y en la sociedad. Influye en todas las organizaciones y su efecto es amplio y genérico. Ambiente de tarea o microambiente: se hallan las entradas y salidas del sistema, proveedores y

clientes. Están los competidores y los organismos reguladores que imponen restricciones, condiciones y limitaciones a la actividad organizacional.

- La organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio en el ambiente de tarea. El dominio define las relaciones de poder y dependencia con respecto a los elementos ambientales. La organización exitosa es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que ejecutan ciertas tareas, de modo que el sistema total pueda operar dentro de las restricciones, responder a las exigencias y aprovechar las oportunidades del ambiente.
- Las características del ambiente son: la complejidad creciente, el cambio permanente y la incertidumbre respecto de lo que ocurre en el ambiente.

### I.3.1.- CONCEPTO DE SISTEMA

Qué es Sistema:

Un **sistema es un conjunto de elementos relacionados** entre sí que funciona como un todo.

Si bien cada uno de los elementos de un sistema puede funcionar de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor. Del mismo modo, un sistema puede ser, a su vez, un componente de otro sistema.

La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego *σύστημα* (*systema*), identificado en español como “unión de cosas de manera organizada”. De esta palabra se derivan otras como antisistema o ecosistema.

De igual forma, existe una corriente de pensamiento filosófico llamada sistemismo, creada por el epistemólogo argentino Mario Bunge, que propone que todo lo que existe es un sistema o un componente de un sistema más complejo.

Se entiende por un sistema a un **conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí**, ya se trate de elementos materiales o conceptuales, dotado de una estructura, una

composición y un entorno particulares. Se trata de un término que aplica a diversas áreas del saber, como la física, la biología y la informática o computación.

Para que un conjunto de elementos pueda ser considerado un sistema debe tener algunas características:

### **Objetivo**

Cada uno de los componentes o elementos del sistema contribuye al logro de un objetivo o propósito.

Por ejemplo, los diferentes órganos del sistema digestivo tienen una función particular, pero trabajan juntos para degradar los alimentos y obtener los nutrientes necesarios para la vida.

### **Totalidad**

Los elementos de un sistema funcionan como un conjunto. Por eso, una alteración en un componente implica una alteración en el sistema.

Por ejemplo, si el estómago no está funcionando adecuadamente debido a un malestar o enfermedad, eso genera una alteración de todo el sistema digestivo.

### **Entropía**

La entropía es el grado de desorden existente en un proceso. Una de las características de los sistemas es que, a medida que pasa el tiempo, la entropía aumenta.

Un ejemplo de entropía serían todas las dolencias físicas asociadas al envejecimiento del cuerpo humano.

### **Homeostasia**

La homeostasia es la capacidad que tienen los componentes del sistema para autorregularse ante los cambios externos.

Un ejemplo de homeostasia es la regulación de la temperatura corporal en los seres humanos, lo que nos permite tolerar los cambios de clima.

### 1.3.2.- Clasificación de los sistemas

Sistema: módulo de elementos que se encuentran interrelacionados, ordenados y que interactúan entre sí.

Según a la forma en que se constituyen pueden ser:

**Sistemas físicos o concretos:** compuestos cosas reales como equipos, maquinaria, objetos. Ejemplo: El hardware.

**Sistemas abstractos:** compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Ejemplo: el software.

De acuerdo a su relación con el medio ambiente esto puede ser:

**Abiertos:** Sistemas que intercambian materia, energía o información con el ambiente.

**Cerrados:** Sistemas que no intercambian materia, energía o información con el ambiente.

Dependiendo de su naturaleza puede ser:

**Concretos:** Sistema físico o tangible.

**Abstractos:** Sistemas simbólicos o conceptuales.

Respecto a su origen estos pueden ser:

**Naturales:** Sistemas generados por la naturaleza.

**Artificiales:** Sistemas que son productos de la actividad humana, son concebidos y contruidos por el hombre.

De acuerdo a sus relaciones pueden ser;

**Simples:** Sistemas con pocos elementos.

**Complejos:** Sistemas con numerosos elementos y relaciones.

Esta clasificación es respectiva porque depende del número de elementos y relación considerados. En la práctica y con base en límites psicológicos de la percepción y



comprensión humanas, un sistema con más o menos siete elementos y relaciones se puede considerar simple.

Conforme su cambio de Tiempo:

**Estáticos:** Sistema que no cambia en el tiempo.

**Dinámicos:** Sistema que cambia en el tiempo.

Esta clasificación es relativa porque depende del periodo de tiempo definido para el análisis del Sistema.

Dependiendo al tipo de variable que lo definen;

**Discretos:** Sistema definido por variables discretas. Sistema definido por variables continuas.

**OTRAS CLASIFICACIONES:**

**Jerárquicos:** Sistemas cuyos elementos están relacionados mediante relaciones de dependencia o subordinación conformando una organización por niveles: Ejemplo: gobierno de una ciudad.

**Sistema de control:** Sistema jerárquico en el cual unos elementos son controlados por otros: Ejemplo: lámparas.

**Sistema de Control con retroalimentación:** Sistema de control en el cual elementos controlados envían información sobre su estado a los elementos controladores: Ejemplo: termostato.

**Determinístico:** Sistema con un comportamiento previsible: Ejemplo: palanca, polea, programa de computadora.

**Probabilístico:** Sistema con un comportamiento no previsible: Ejemplo: clima mosco, sistema económico mundial.

**Sistemas Estratégicos:** Son sistemas de información desarrollado en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

En dependencia del enfoque (tres en total), según reporta Peña (2006), los sistemas de información se pueden agrupar en una cierta clasificación, que brinda una idea esencial de su estructura y funcionamiento.

De acuerdo al elemento principal de proceso de la información, los sistemas de información pueden ser de tres tipos

### **I.3.3.- SISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Uno de los principales objetivos del área de recursos humanos en las organizaciones es garantizar que los procesos de administración y control integral del personal esté basado en prácticas óptimas de negocio, orientado a ofrecer mejores servicios al empleado, contribuir en las estrategias corporativas, enfocar esfuerzos para el crecimiento y desarrollo de personal, reducir los costos de operación y proporcionar información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones.

Hoy existe una gran preocupación de los directores de área de Recursos Humanos debido a que en sus organizaciones no cuentan con sistemas integrales para la administración y desarrollo del capital humano, siendo que las otras áreas de negocio sí están cubiertas con herramientas tecnológicas para dar mayor operatividad y un mejor funcionamiento.

Un buen sistema de Recursos Humanos debe cubrir todas las necesidades del administrador del recurso humano, debe ser totalmente integrado, flexible, modular y confiable. Deberá cubrir todas las áreas y todos los niveles de cada área. Todas las áreas significan: el área de presupuesto, el área de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, servicios médicos y capacitación y desarrollo.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

¿En qué consiste?; es el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas que forman parte de las organizaciones, y esto es así, cuando el desarrollo es planificado y ejecutado por la misma organización.

El Desarrollo de recursos humanos se refiere a la formación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en su puesto de trabajo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

El foco de la función del **desarrollo de recursos humanos debe ser** desarrollar la mejor fuerza laboral posible para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos.

### **Diferencia entre capacitación y desarrollo**

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

**La capacitación** ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

**El desarrollo**, por otro lado, ayuda a la persona a afrontar las responsabilidades futuras con menos preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo y a partir de las tareas que puede estar ejecutando en la actualidad.

Los beneficios de la capacitación no son sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.

- Mejora la comunicación entre los trabajadores.

Pasos de un proceso de capacitación:

1. **Determinación de necesidades de capacitación**
2. Programación de la capacitación
3. Ejecución del Programa de capacitación
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

Capacitación y desarrollo de recursos humanos han alcanzado un carácter estratégico en las organizaciones de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor. En suma, constituyen una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

En la actualidad, los cambios socio-económicos que ha traído consigo la globalización, la evolución de la tecnología así como su acceso generalizado a todo tipo de sociedades, la aparición y uso de nuevos productos, son elementos que han impregnado un dinamismo en los mercados, que obliga a las empresas a estar en un constante estudio y adecuación de su estrategia, para estar en consonancia con las exigencias de un cliente cada vez más involucrado e informado de los servicios y productos que demanda.

La implementación de políticas de responsabilidad social, pasar de la era del producto a la era de servicio, fidelización de cliente a base de adaptar los bienes y servicios a sus necesidades, son algunos de los nuevos componentes que como parte de los resultados del análisis de los mercados actuales se están implementados, sin embargo la ejecución de estas nuevas medidas demandan de un Recurso Humano más inmerso en la estructura, con más conciencia y conocimiento de las estrategias y con cierto sentido de pertenencia e importancia en las empresas.

Esto requiere que, al igual que en las áreas administrativas y operativas se han diseñado sistemas de gestión (ERP, CRM) con la integración de las tecnologías de la información y comunicación (Tics), en el área de Recursos Humanos sean implementados sistemas que permitan facilitar la gestión del personal.

Estos sistemas deben estar encaminados a:

- Facilitar el registro, la actualización y la consulta del legajo del personal.

- Generar información con una perspectiva global, incluyendo resúmenes de cargos por sectores, por fuente de financiamiento, por tipo de puestos, entre otros.
- Facilitar y apoyar la realización de los controles administrativos tendientes a fortalecer la gestión, emitir las planillas, recibos, cheques de liquidaciones y otras planillas y documentos, de acuerdo al registro de asistencia del personal y a las normas administrativas aplicables.
- Apoyar los procesos de auto evaluación institucional a través de la emisión de reportes estadísticos y otros informes.

Para lograr estos objetivos los sistemas deben:

- **CUBRIR TODAS LAS NECESIDADES DEL ADMINISTRADOR EL RECURSO HUMANO.**

Deberá cubrir todas las áreas y todos los niveles de cada área. Todas las áreas significan: el área de presupuesto, el área de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, servicios médicos y capacitación y desarrollo. Pero, además, para cada una de estas áreas, el sistema deberá contemplar las necesidades de todos los niveles de la organización.

- **TOTALMENTE INTEGRADO**

Los módulos correspondientes a cada área deberán estar perfectamente intercalados entre sí de modo que, la información que se ingresa en un módulo afecte de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema.

- **FLEXIBLE**

Ser lo más paramétricos posibles, permitiendo que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad de personal especializado.

- **SER SEGURO.**

En términos de usuarios, tener seguridad en la integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir claramente a qué módulos, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario. Además de contener internamente los

controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema.

Dentro de los beneficios más importantes que brinda el hecho de adquirir un sistema para Recursos Humanos se encuentran:

- La reducción de costos y tiempos para la mayoría de las actividades de
- La transición de las actividades administradas por el área de Recursos Humanos, hacia actividades desarrolladas por los propios empleados.
- Un incremento de información al alcance de los empleados
- La necesidad de integrar los Recursos Humanos con otros sistemas de la empresa
- Un mayor énfasis de los Recursos Humanos en la toma de decisiones estratégicas, como puede ser el reclutamiento, el desarrollo y la retención de los mejores empleados para la organización.

## UNIDAD II

**Objetivo: El alumno comprenderá la definición de reclutamiento a la vez conocerá las diferentes fuentes y medios para llevar a cabo la valoración entre otros conceptos.**

### 2.1.- DEFINICIÓN.

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes dereclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laboral. Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre". En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser

eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

¿Cuál es la importancia del reclutamiento?

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el **proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad**. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en lo laboral, además de otras prácticas donde se requiera suplir cierta cantidad de vacantes.

**El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo, por ello el número de sujetos que acuden pueden ser, incluso, mucho mayor al número de cupos. Por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa.**

Esta etapa se puede hacer de diferentes maneras, pero todas tienen un punto en común, esta es la comunicación o información, ya que **los que ofertan deben dar a conocer el proceso a la comunidad** para que acudan los que cumplen con ciertos requisitos.



El reclutamiento laboral es un mecanismo que usa el área de recursos humanos de una empresa, ya sea propia o contratada para el servicio de captación, selección y contratación de trabajadores.

Para esto, **las empresas deben aportar toda la información necesaria del cargo a ocupar**, las competencias necesarias, la cantidad de vacantes e incluso la cantidad de personas reclutadas, éstas pueden ser aproximadas ya que su regulación está dada también por otros factores como las ofertas del mercado.

## 2.2.- REQUISICIÓN DE PERSONAL.

La requisición de personal es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humanos, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada.

La solicitud de empleo es una entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato, pretende obtener información en torno de algunos tópicos de importancia de la vida del candidato.

Ofrece la gran ventaja de aplicar la técnica de la grafología como herramienta de selección, ya que el análisis minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

El currículum vitae es un documento elaborado por el propio candidato, similar a una solicitud de empleo pero que ofrece otras ventajas.

Este documento **contiene datos generales**, estudios realizados, los últimos dos o tres empleos, aspiraciones económicas, objetivos personales profesionales, escolaridad, distinciones recibidas y la descripción de las aspiraciones y proyectos, potencialidades que considera es poseedor, así como sus habilidades.

Avanzando en este proceso de selección de personal en una organización, encontramos como segundo paso la requisición de personal, lo cual **es un documento generado por el encargado del área donde existe la vacante, para solicitar a la organización que el puesto vacante el cual está a su cargo sea autorizado y cubierto.**

Este documento tiene gran importancia ya que permite controlar:

Número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas en la organización.


Tiempo que se emplea en reclutar.

La selección de personal.

La contratación de un nuevo colaborador.

Es importante destacar que los formatos o documentos de requisición solo son requeridos en las grandes organizaciones debido a que en las pequeñas y medianas empresas el bajo número de puestos que incluyen no lo requiere.

Las grandes organizaciones emplean sistemas muy novedosos donde se generan requisiciones automatizadas a partir de las bajas de nómina de personal.

	<b>FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>			Codigo: F.PYS.03
	Proceso: <b>Preselección y Selección</b>	Fecha de emisión: <b>24-mar-13</b>	Fecha de Versión: <b>30-nov-13</b>	Version: 02 Pagina No: <b>01 de 01</b>

FECHA DE LA SOLICITUD		
DIA	MES	AÑO

INSTRUCCIONES
---------------

**Señor Directivo:** Recuerde realizar su requisición de personal con **MINIMO 20 DIAS DE ANTICIPACIÓN**, a la fecha de inicio de labores solicitada, de manera que el Departamento de Gestión Humana pueda realizar el procedimiento de selección.  
Las Requisiciones de Personal que obedezcan a Nuevo Cupo de Nomina deberá presentarlas al Dpto. de Gestión Humana con la firma de Aprobación del Rector o la Gerencia Administrativa.

1. DATOS DE LA REQUISICIÓN
----------------------------

CARGO REQUERIDO:	No. DE CUPOS:	CIUDAD:
DEPENDENCIA:	ÁREA:	

MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:
---------------------------

Retiro / Renuncia Empleado	REEMPLAZA A:
Reemplazo por Maternidad / Incapacidad	
Nuevo Cargo	
Nuevo Cupo Nómina	
Otro:	Cual

<b>TIEMPO DE VINCULACIÓN REQUERIDO:</b>	<b>HORARIO LABORAL REQUERIDO:</b>
JORNADA LABORAL REQUERIDA: Tiempo Completo Medio Tiempo	FECHA DE INICIO DE LABORES: DIA MES AÑO

**CANDIDATOS SUGERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTES/ ANEXE HOJA DE VIDA:** Tenga en cuenta que al sugerir un candidato el Departamento de Gestión Humana asumirá que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo.

- 
- 
- 

<b>Requisición solicitada por:</b>	<b>Requisición aprobada por:</b>	<b>Revisado y Aprobado por:</b>
1. _____ Director/Jefe del Cargo Solicitado	2. _____ Rector / Gerente Administrativo	3. _____ Director Dpto. Gestión Humana

2. DATOS GENERALES GESTIÓN HUMANA
-----------------------------------

<b>Radicación de la solicitud:</b>	<b>Insumos: S/NO</b>	<b>Tiempo de Respuesta:</b>
PERFIL <input type="checkbox"/>	ADICIONES AL PERFIL <input type="checkbox"/>	Recibido Área de Selección
Seño de Recibido Gestion Humana		DIA MES AÑO

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Grupo Asesor Sena	(Nombre)	Duperly Alcalá
Gestión Talento Humano	(Cargo)	Directora General
Fecha: 01-Nov-2013	Fecha:	Fecha:

## 2.3.- EMPLEO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.

“El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003 (G.Bolander, A.Sherman, S.Snell). El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo. El objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

El análisis de puestos de trabajo es aquel procedimiento encargado de establecer las obligaciones, competencias, habilidades y requisitos que requiere un determinado puesto de trabajo, así como el tipo de personas que se deben de contratar para ocupar dicho puesto.

Con esta definición parece evidente que los conocimientos sobre la **conducta humana** que aporta la psicología son de suma importancia para interpretar qué tipo de persona y qué características serían mejores para cubrir un puesto específico. Por tanto, para poder acertar en la selección de personal debemos conocer de forma exhaustiva qué es lo que queremos contratar.

El análisis de puestos de trabajo tiene un carácter preventivo con múltiples beneficios derivados para cualquier organización empresarial.

Muchas empresas no son conscientes del **carácter preventivo** de este tipo de acciones para sus economías. Con el análisis de puestos y la correcta contratación de personal no solo

se terminará por ahorrar en coste de contratación (y despidos) sino que se mejora en el desarrollo y planificación de la empresa. Se confecciona una correcta clasificación de los puestos de trabajo y sus tareas. Así, cuando una persona salga de tu empresa, sabrás de forma inmediata a qué tipo de persona necesitas contratar para cubrir tu inminente necesidad, con lo que la **contratación será más rápida y eficiente**.

Es decir, mediante un análisis de puestos de trabajo se consigue **información relevante** para elaborar la descripción del puesto de trabajo. En esta **descripción del puesto** se señalarán las tareas, obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales, responsabilidades de supervisión, los reportes e informes y las técnicas o máquinas usadas para cada caso.

A su vez, del análisis del puesto se reúne información sobre las **especificaciones del puesto**, que son aquellos requisitos humanos necesarios para el puesto: estudios, personalidad, habilidades sociales, certificaciones, habilidades técnicas, conocimientos, etc.

Información que aporta el análisis de puesto de trabajo.

El especialista en recursos humanos reunirá información referente a los siguientes puntos:

1. **Actividades laborales.** Se trata de contestar a las siguientes preguntas sobre la actividad que se realiza en el puesto: ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Cómo se hace? No es lo mismo vender relojes que trabajar en una cadena de montaje de coches.
2. **Conductas humanas.** Aquí lo que se busca es reunir los datos sobre los comportamientos de las personas que realizan esa actividad. Además, se debe de conocer el grado de exigencia del trabajo (no es lo mismo cargar sacos de cemento que trabajar de **teleoperador**). Se tratará de conocer respuestas a las capacidades de percibir, comunicar, redactar, decidir, cargar, etc.
3. **Maquinaria, herramientas, certificaciones.** En este aspecto se reúne información sobre las necesidades más técnicas. Por ejemplo, una determinada máquina o utensilio y su capacidad para manejarlo u otro tipo de herramientas más

intangibles como es el conocimiento de la persona (economía, derecho, psicología, deporte, informática, etc.). Además, se deberá conocer si el puesto requiere de ciertas certificaciones específicas (manipulador de alimentos, certificación sanitaria, etc.).

4. **Equipo y auxiliares de trabajo.** Muchos puestos de trabajo no se pueden desempeñar por sí solos y es necesario saber las necesidades de auxiliares o compañeros de trabajo, operarios al cargo o superiores responsables.
5. **Estándares de desempeño.** Para definir correctamente el puesto es necesario saber los estándares de desempeño de cada tarea. Por estándar de desempeño se entienden, por ejemplo, las características o niveles de calidad, cantidad, o facturación que exige una determinada tarea. Es lo que después utilizarán los directivos o gerentes para poder evaluar el trabajo realizado.
6. **Contexto del puesto.** Aquí se tratará de reunir la información referente al ambiente y contexto social, organizacional, horarios de trabajo o condiciones físicas. Por ejemplo, no es lo mismo atender una tienda de ropa con una afluencia de público de 10 personas al día que una en la que entran 300.
7. **Requisitos humanos.** En este apartado es donde se recogerá la información referente a las capacitaciones, estudios, experiencia laboral, competencias etc. También se sacará información sobre los atributos personales para ese puesto (características físicas, personalidad, intereses, aptitudes, idiomas, don de gentes, **habilidades de negociación**, etc.)

Toda esta información será después la que se utilizará en el departamento de recursos humanos para el reclutamiento y selección de personal, para las políticas de remuneraciones y compensaciones por trabajo realizado, programas de capacitación y formación interna, evaluación del desempeño, **programas de motivación para los empleados**, cumplir con la igualdad de oportunidades o lo que también es muy importante: descubrir tareas o obligaciones que antes no estaban asignadas y que gracias a estos análisis se pueden corregir. Todo beneficio para la organización empresarial.

## **El análisis de puestos se puede realizar de numerosas formas:**

Cada empresa tiene unas necesidades y unos recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico debe basarse en la forma que se utilizará la información y el que sea más factible para una organización determinada.

Según se comenta en Administración de Recursos Humanos, 6ª Edición, 1997 (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe), Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 1997 (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue) y Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (Mª del Carmen De la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado) **los métodos más se utilizados por las organizaciones en la descripción y el análisis de cargos son: observación directa, cuestionarios, entrevistas, métodos mixtos, diarios o bitácoras y grupo de expertos.**

**Método de observación..** Es uno de los métodos que las organizaciones más utilizan, tanto por ser sencillo como también, por su eficacia. Consiste en observar al trabajador desempeñando sus funciones en su puesto de manera directa y dinámica, mientras el analista de cargos toma las notas pertinentes sobre las características esenciales para describir el trabajo. Es aconsejable realizarlo en trabajos fáciles y rutinarios. Debido a que, no siempre la observación aclara todas las dudas, por lo general se debe acompañar de otro método como, la entrevista y análisis con el trabajador o con el encargado. Entre sus ventajas destacan la objetividad y veracidad de los datos obtenidos si es observador externo y que es muy útil para reforzar la información obtenida por otra fuente. Entre sus inconvenientes hay que mencionar el gran coste que supone a la organización, el tiempo invertido para que el análisis sea completo y el que no se pueda aplicar en trabajos que no sean sencillos ni repetitivos.

**Método de cuestionarios.** Para realizar el análisis, el trabajador debe responder a una serie de preguntas relacionadas con los conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo. Este método tiene la ventaja que permite obtener información de gran número de empleados y de varios puestos diferentes en muy poco tiempo con un coste relativamente bajo. Sus grandes desventajas son la probabilidad que

pueda haber dificultad para la preparación y comprobación del cuestionario, así como que el informante debido a errores en el cuestionario pueda interpretar erróneamente la información.

**Método de la entrevista.** El método de las entrevistas se trata de mantener una conversación con el ocupante del puesto que se desea analizar, generalmente se suele realizar en el mismo lugar de trabajo. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas. En estas últimas se va desarrollando conforme el entrevistador crea oportuno. En las primeras, las preguntas están preparadas y si se realiza de la forma correcta se obtiene información muy relevante del puesto de trabajo (tareas, obligaciones, estudios, experiencia, responsabilidades, condiciones laborales, etc.). Una vez realizada la entrevista se compara, corrobora la información obtenida y en caso de haber dudas se consulta con el supervisor inmediato. Se pueden realizar individualmente, en grupo, o con el supervisor. Entre sus ventajas se encuentran la facilidad para obtener información detallada y la que no contiene contraindicaciones puesto que puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo. Sus principales inconvenientes son el tiempo exigido para preparar las preguntas, acercarse al lugar de trabajo y mantenerlas con todos los trabajadores necesarios así como el coste elevado (analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto).

**Métodos mixtos.** Normalmente no se suele utilizar un método de análisis de puestos de forma exclusiva debido a que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características y es más apropiada una combinación de varios métodos. Uno de los más utilizados por los analistas es el cuestionario y la entrevista. En primer lugar el trabajador realiza el cuestionario y posteriormente el analista le hace una entrevista rápida. También se suele hacer la entrevista con el superior para profundizar y aclarar las dudas que puedan surgir. Las combinaciones de estos métodos dependerán de las necesidades y recursos que posea cada empresa, como también los objetivos del análisis y el personal disponible para esta función.

**Diarios o bitácoras.** En algunos casos, la información para el análisis del puesto se reúnen haciendo que el trabajador describan sus actividades cotidianas en un diario o bitácora, se



trataría de un registro que el trabajador lleva a intervalos regulares (días, semanas) de las actividades o tareas que realiza y en su caso la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas. Ventajas: Permite obtener información de puestos especializados que de otra manera sería más difícil. Desventajas: El trabajador puede exagerar la importancia de su puesto y del trabajo que realiza.

**Grupo de expertos.** En este método se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas, normalmente, trabajadores o supervisores muy experimentados. Entre las ventajas se destaca que se permite obtener detalles y perspectivas que no se habrían logrado de otro modo. Y su principal desventaja es que es costoso y lento.

## 2.4.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de Reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los Recursos Humanos que necesita la empresa al generarse una vacante.

Por lo general, el mayor problema de las empresas es encontrar las mejores fuentes que le proporcionarán los recursos humanos en el mercado de trabajo.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación y selección de las fuentes que pueden ser utilizadas para promover Candidatos, que presenten la capacidad de atender los requisitos de la empresa.

Existen 2 tipos de fuentes:

### I.- RECLUTAMIENTO INTERNO

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos con promoción.

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación, se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

**a) *Programas de promoción de información sobre vacantes***

Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

### **b) Empleados que se retiran**

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

### **c) Referencias y recomendaciones de los empleados**

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

## **2.-RECLUTAMIENTO EXTERNO**

**El reclutamiento externo trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la empresa**

**Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas.** El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- . Archivo conformado por candidatos que se presentan de maneras espontáneas o provenientes de otros reclutamientos.
- . Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- . Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- . Contactos con asociaciones gremiales.
- . Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- . Intercambio con otras empresas.
- . Anuncios en diarios, revistas, etc.

. Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currículum, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

#### **a) Candidatos espontáneos**

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

#### **b) Referencias de otros empleados**

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

#### **c) Anuncios de periódicos**

Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

#### **d) Agencia de empleo**

Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa

contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).

#### ***e) Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo***

Laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.

#### ***f) Instituciones educativas***

Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

#### ***g) Asociaciones profesionales***

Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

#### ***h) Sindicatos***

Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

## 2.5.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

- **Medios impresos**

**Características:** Se utilizan páginas de primera plana para los niveles ejecutivos y en los interiores, las vacantes ordinarias, lleva la difusión por medio de la entrega de la prensa o periódico, encargada de difundirse a nivel local o foráneo.

Puede ser de dos tipos:

- **abierto:** se acepta con o sin experiencia a los candidatos al puesto
- **cerrado:** los requisitos son específicos e inflexibles, contar con experiencia, un número de edad etc.,

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo: puesto vacante, escolaridad requerida, experiencia requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección, teléfono o apartado postal a donde debe dirigirse la curricula.

Se puede hacer uso de revistas especializadas, cuando lo que se requiere por parte de la empresa es hacer uso de recurso humano capacitado para llevar a cabo actividades que requieren un perfil académico más alto.

**Boletines y volantes:** es utilizado para captar al personal operativo que radique a los alrededores de la empresa.

**Falda hawaiana:** Sus características principales son la promoción por medio de carteles que, en su parte inferior, contienen tiritas que se pueden arrancar para llevarse los datos de la empresa, teléfono, dirección etc.

**Módulo de información:** El principal desarrollo de esta actividad se encuentra en llevar un módulo de información que sea semifijo o fijo, para captar a los futuros candidatos a ocupar las vacantes.

- **Radio y Televisión:** Considerado uno de los medios de mayor costo para la empresa, ya que se debe cumplir con un coste por el tipo de anuncio, tiempo y espacio utilizado por la empresa en la televisión o radio.

**Promoción de paquetes:** incluye ciertas prerrogativas para que la empresa haga uso de esta modalidad atendiendo un grado de facilidad para promover sus intereses y políticas de reclutamiento a nivel masivo.

- **Grupos de Intercambio:**

**Características:** Se forman a través de los diferentes encargados de reclutamiento de las diferentes empresas, los encargados proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De la misma manera se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras empresas cuando no se tiene algún puesto que ofrecer que se adapte a sus características.

**Ventajas:** Conseguir recursos humanos de un modo inmediato y sin costo, haciendo uso de las solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a una empresa y aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento.

Estos grupos funcionan como fuente y medio de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa a través de las “Juntas de Intercambio”. De igual manera, pueden utilizarse como medios de difusión y comunicación para cubrir vacantes de organización.

- **Reclutamiento On-Line (Vía Internet)**

La Internet es, hoy en día, una nueva forma de compartir y recibir información de cualquier tipo y en cualquier lugar. Además de sus múltiples aplicaciones, internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte de un mundo altamente globalizado.

**Características:** El uso de la tecnología se refleja en este medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo virtuales, el envío de información por medio de correo electrónico. Esto facilita el envío de documentos de texto, imágenes digitalizadas y gráficos entre otros.

Algunas poseen una bolsa de trabajo donde se encuentran los nombres de las personas que ofrecen sus servicios dentro de las diferentes áreas y niveles.

Algunos Profesionistas que buscan trabajo y son navegantes de Internet colocan su página o cuenta personal donde ofrecen sus servicios y proporcionan información acerca de quiénes son, a que se dedican y logros en otras empresas.

**Beneficios:** Reducción de los costos de reclutamiento de la empresa cliente, acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda con acceso las 24 horas, los 365 días del año, así como la eliminación de archivos en papel que podrían contribuir al cuidado de los bosques y la necesidad de menores espacios asignados para el archivo en las oficinas.

Las Organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes por medio de Internet a usuarios de México, América Latina y otros países en sitios como: Bumeran, CVFuturo, Asociación



Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, entre otras. Estas funcionan como un buen nexo entre quienes buscan trabajo y las empresas.

### **2.5.1.- MASIVOS.**

El reclutamiento masivo se refiere a la contratación de varias personas para un mismo puesto, esto es para áreas financieras cajeros, ejecutivos de ventas, promotores de ventas, en área electrónica operarios de producción, por citar algunos, estos procesos masivos están generalmente asociados al ingreso del personal por temporadas de tres a cuatro meses con posibilidades de ser contratados por tiempo indefinido de acuerdo al desempeño del personal.

Este reclutamiento nos sirve para reforzar las fuerzas de ventas ante una necesidad concreta, o bien para hacer frente en un momento de expansión de una empresa o apertura de algún negocio o sucursal.

En todos estos casos, dos factores son primordiales: la rapidez del proceso (de manera que la gente esté disponible en la fecha requerida de incorporación) y la calidad en la evaluación (que no debe perderse frente a una convocatoria de centenares de personas).

Los reclutadores deberán tener en cuenta previamente al proceso, lo siguientes puntos:

- La elección de una efectiva vía de captación de recursos humanos, que delimite claramente el perfil buscado y competencias requeridas para las posiciones (medios en donde se realizará la convocatoria y contenido del mismo)
- Disponer de un equipo de personas responsables de todo el proceso, preferentemente de un grupo mixto de profesionales de recursos humanos y responsables de la línea.
- Capacitar a todo el equipo participante en la selección en relación a la organización del reclutamiento masivo, técnicas a utilizar, etapas del proceso, tiempos y mensaje general que se le dará a los postulantes sobre la modalidad y los resultados del proceso.

- Establecer Pasos del Proceso y los Tiempos requeridos para su implementación.

Pero fundamentalmente, como profesionales de recursos humanos, debemos tener siempre presente, que trabajamos con Gente y que estas circunstancias de búsqueda laboral, generan ansiedad y expectativas en los postulantes y que, por ello, somos responsables de crear el ambiente adecuado de absoluto respeto, consideración y humanidad.

### **2.5.2.- ELECTRÓNICOS.**

El reclutamiento electrónico es una nueva tendencia de Recursos Humanos, ya que se puede llegar a un gran número de personas, se reducen los costos y se aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo para cada puesto. Algunas empresas aún tienen dudas sobre la efectividad de esta práctica, pues Internet es un medio de comunicación que no llega a todos los sectores de la población.

Entre los principales objetivos del reclutamiento destaca el obtener un gran número de solicitantes para elegir a los candidatos ideales para el o los puestos ofertados, además de que el departamento de RRHH cuente personal disponible en el momento que sea necesario. Para que el reclutamiento sea un éxito es importante no solamente tener muchos candidatos, sino que estos sean de calidad, es decir, que sea lo que la empresa busca. Son varios factores los que influyen en la calidad del reclutamiento de una organización, empezando por la reputación del negocio, los beneficios para los empleados, el tipo de trabajo, la zona en la que se encuentra, entre otras.

Para lograr un reclutamiento efectivo es necesario seguir ciertos pasos. En un principio se requiere que hacer un análisis de cada puesto, en el cual se hará una recopilación de toda la información disponible al respecto, además de tener datos específicos como la urgencia de ocupar ese puesto. Después de este análisis se procede a identificar cuáles son las fuentes de reclutamiento disponibles para la empresa: fuentes internas y fuentes externas. Algunas ventajas de las fuentes internas son las siguientes: promueve la lealtad de sus trabajadores, incrementa la motivación y un ambiente competitivo sano, sin embargo también puede propiciar el conformismo, constituye un límite para adquirir nuevo talento y puede crear un ambiente inflexible a los cambios.

En cuanto a las fuentes externas, se puede renovar la fuerza de trabajo, traer nuevas ideas y crear mejoras institucionales, pero puede causar fricciones entre el personal, frustrar las expectativas y los trabajadores nuevos tendrán que pasar por un periodo de ajuste y adaptación. Algunas fuentes externas de reclutamiento son los sindicatos, las escuelas, recomendaciones, oficinas de colocación, solicitantes voluntarios y la fuente más novedosa es el reclutamiento electrónico. Los medios de reclutamiento tradicionales también comprenden los carteles, el archivo de candidatos, anuncios en radio, televisión, periódicos y folletos. (Macías Rodríguez, 2005)

El reclutamiento electrónico es un medio seguro que puede llegar a una gran cantidad de posibles candidatos. No está limitado a una zona específica como los medios tradicionales impresos, sino que puede extenderse en todo el país o incluso en otros países. Es fácilmente utilizable, pues se puede incluir en bases de datos dentro de la página de la empresa o se hacer uso de una gran cantidad de páginas de reclutamiento gratuitas donde es posible publicar la información de las vacantes o se consultar la base de datos de estas páginas para identificar a posibles candidatos. A comparación de las demás formas de reclutamiento impreso, puede no tener ningún costo. También permite llevar un sistema de archivo electrónico con los solicitantes de las vacantes para identificar de una forma más rápida y eficiente al personal que tenga un gran valor dentro de la empresa, ya sea para el presente o para el futuro.

El tiempo para el reclutamiento se reduce, pues el envío de documentos se puede realizar de manera instantánea; crear descripciones específicas sobre las vacantes y captar solo a aquellos que verdaderamente estén interesados en el trabajo, además de facilitar la aplicación de filtros y reducir la cantidad de candidatos. De esta manera es posible realizar entrevistas personales solamente a los solicitantes que se ajusten mejor a los perfiles solicitados y que su idoneidad sea la más alta.

Para utilizar eficientemente los métodos de reclutamiento se debe hacer una mezcla entre el reclutamiento tradicional y el reclutamiento electrónico, pues los métodos tradicionales de reclutamiento, como todos los medios impresos, televisión y radio, llegan a una parte de la

población y el Internet llega a otros sectores. Al combinar ambos, se logran mejores resultados y más probabilidades de encontrar un mejor candidato para el puesto.

## **2.6.- PERFIL FUNCIONAL Y PSICOLÓGICO DEL PUESTO.**

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

El selector de personal debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas: contextuales y específicas.

Los conocimientos contextuales tienen que ver con un conocimiento acerca del sistema empresarial (la cultura organizacional) y acerca del sistema social (mercado de trabajo, fuentes de convocatoria). La habilidad contextual está formada por habilidades interaccionales.

Los conocimientos específicos se centran en capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades. Incluye los recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la «posición».

## **2.7.- ENTREVISTA TELEFÓNICA DE FILTRO CON LOS CANDIDATOS**

La primera toma de contacto con el candidato es muy importante. Suele hacerse por teléfono, debido a la gran cantidad de candidatos que actualmente quieren optar por un puesto vacante. La entrevista telefónica, con una duración de 5 o 10 minutos, puede funcionar como un doble filtro. Gracias a este primer intercambio de impresiones podrás asegurarte de que el candidato está interesado en el puesto y verificar si cumple con los requisitos imprescindibles para la vacante ofertada.

En el terreno formal, trata de no improvisar. Ten en cuenta que se trata de una situación delicada, así que deberás estar preparado para cualquier imprevisto. La primera impresión que se llevará de ti el candidato también es importante. En ese momento tú serás la imagen de la empresa, así que deberás mantener un estilo profesional y cercano, tratando al candidato de manera amable y agradeciendo en todo momento la atención prestada a través del teléfono. Una conversación telefónica adecuada puede ahorrarte muchas horas de entrevistas. Aprovéchalo.

La entrevista telefónica puede estructurarse así:

– **El saludo.** Cuando el candidato responda a tu llamada confirma su nombre, preséntate y pregúntale si puede hablar en ese momento. Piensa que puedes encontrarlo en su lugar de trabajo y necesite discreción, o simplemente esté fuera de casa o en una situación poco idónea para mantener una conversación tan importante. Si el candidato no está, evita dejar recados a terceras personas y/o dar información sobre el puesto. Dile a tu interlocutor que llamarás en otro momento.

– **La conversación.** Hechas las presentaciones, recuérdale la candidatura por la cual le llamas describiendo brevemente el puesto. Ten en cuenta que si se trata de un candidato activo podría estar inscrito en distintas ofertas y mantener varios procesos de selección abiertos.

En ese caso, pregúntale si todavía está interesado en seguir el proceso de selección. Si responde que no, puedes preguntarle los motivos. Después, dale las gracias por su colaboración.

Si el candidato sigue estando interesado en la oferta, confirma todos los datos clave para el proceso de selección: la formación específica, la experiencia, su disponibilidad para viajar, la localidad en la que reside... No intentes profundizar: este no es el momento adecuado.

– **Cierre de la entrevista.** Si el candidato reúne los requisitos necesarios ya podéis concertar la entrevista. Explícale cómo será el proceso de selección o si habrá pruebas de conocimientos específicos. Al final, dale las gracias por su colaboración.

Si el candidato no reúne un requisito clave, explícaselo. Después, agradece su colaboración y coméntale que la empresa podrá contar con él para futuras selecciones.

las preguntas de filtrado también pueden utilizarse en una primera entrevista telefónica previa. Generalmente, encontraremos dos tipos:

- Las preguntas de filtrado abiertas: Obligan al candidato a escribir un texto para responder a la cuestión planteada. Se trata de una excelente fórmula para comprobar cómo se expresa el candidato, su opinión sobre un tema, su conocimiento de un sector, etc. Son preguntas como... ¿Cuáles son tus habilidades más destacables? ¿Por qué estás interesado en esta oferta de trabajo? ¿Qué sabes sobre nuestra empresa?
- Las preguntas de filtrado cerradas: Ofrecen un listado de opciones concreto del que solo se puede seleccionar una opción como respuesta. Este tipo de preguntas tienen validez según la sinceridad del candidato. Basta con revisar el CV para verificar si lo expuesto es coherente con la respuesta marcada.

## **2.8.- ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.**

las distintas **partes del proceso de selección de personal**. Es necesario darle la importancia que tienen a cada una de ellas para encontrar el candidato ideal y conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea para que se encuentra cómo en su puesto de trabajo y rinda al nivel que se espera.

### **1. Detección de necesidades**

Lo primero de todo hay que establecer qué puestos tenemos que cubrir dentro de la empresa. Es fundamental conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal. Saber cuáles son los defectos que posee nuestro sistema de trabajo, si nos hacen falta uno o varios trabajadores, o si por el contrario, podemos suplir algún vacío con nuestros propios trabajadores.

### **2. Definición del perfil del candidato**

En segundo lugar, hemos de decidir las cualidades que ha de cumplir el candidato. Cuando hayamos diagnosticado cuáles son nuestras necesidades, debemos **decidir cuál es el candidato ideal que nos gustaría encontrar para ese puesto de trabajo**. En este

sentido puede ser necesario realizar un plan de recursos humanos para que el proceso sea el correcto.

Debemos establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, etc.

### 3. Convocatoria o búsqueda

En esta fase debemos buscar o realizar una convocatoria para que se presenten posibles **candidatos que cumplan con los requisitos que hemos establecido en las dos etapas anteriores**. También se recolectará el currículum de cada postulante.

Algunos métodos para esta búsqueda son: **anuncios o avisos, recomendaciones, agencias de empleo, empresas de selección, promoción interna**, reclutamiento interno, ver quién trabaja en ese puesto en nuestra competencia y realizarle una oferta o echar un vistazo en nuestras bases de datos o en nuestros archivos de currículums que nos hayan podido llegar.

Hay quien clasifica este reclutamiento como reclutamiento activo cuando la empresa espera que le lleguen los currículums como respuesta a su anuncio de empleo y reclutamiento pasivo, cuando, por ejemplo, es la empresa quien acude al candidato que ha visto en las redes sociales.

### 4. Preselección

Una vez que se han recibido la información de los candidatos bien en forma de currículum o porque la empresa ha contactado con el candidato, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera más común es basándose en el currículum de los candidatos. Por ejemplo, **se suele tener en cuenta si la formación es la indicada al puesto que se ofrece**.

## 5. Selección

Los candidatos preseleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección. Hay empresas que realizan una entrevista de trabajo y ya a partir de ahí escogen a la persona que cubrirá la vacante en la empresa. La entrevista de trabajo puede ser una entrevista en vídeo o una entrevista presencial.

En otras ocasiones hay una entrevista que supone una primera toma de contacto, para después realizar pruebas. Los principales tipos de pruebas que se suelen hacer son: test psicotécnicos, pruebas profesionales, dinámicas de grupo, pruebas físicas... La elección de una u otra dependerá del puesto. Conoce todas las técnicas de selección de personal que se realizan para escoger a los candidatos.

Finalmente se hace una **entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas**. Normalmente, se suele preguntar al candidato su disponibilidad, su motivación y confirmar los datos facilitados.

## 6. Informe de candidatos

Es hora de recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y **realizar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos**. De este modo será más fácil el siguiente paso que será elegir en base a un criterio de talento. Esta es una de las técnicas principales para atraer al talento humano a la empresa.

## 7. Toma de decisiones

Es el momento más difícil, el elegir a uno de todos los candidatos presentados. Debemos **elegir aquel que más se ajuste al perfil que buscamos**.

## 8. Contratación

Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía, etc. Todas ellas tareas de la gestión de talento de los recursos humanos de una empresa.



A veces, las empresas realizan un **examen médico antes de la contratación definitiva**.

## 9. Incorporación al puesto

Nuestro candidato comienza a trabajar en nuestra empresa. Algunas compañías establecen un período de prueba de seis meses antes de realizar un contrato indefinido o de fin de obra.

En esta fase, el jefe del área deberá **acompañar al nuevo componente para presentarle formalmente a sus compañeros**. También sería bueno hacer un tour por la empresa, para que el nuevo integrante de la plantilla se familiarice con el funcionamiento y las normas de la compañía.

## 10. Formación

Debemos **procurar que el nuevo integrante de nuestro equipo se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar**. Para ello, es posible que sea necesario realizar algún proceso de formación empresarial, con el objetivo de conozca metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo.

## 11. Seguimiento

Por último, es conveniente realizar un **seguimiento de los trabajadores a medio y largo plazo**. El instrumento que se suele utilizar para esto son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es estado de los trabajadores en la empresa, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores.

## Unidad 3

### ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Objetivo: Aplicar conocimientos básicos de la entrevista dirigidos al proceso de selección.

#### 3.1 Descripción.

La entrevista es un paso más dentro de un proceso de selección para cubrir un puesto vacante en una empresa. Es el momento más importante del proceso, al que sólo acceden los candidatos/as con posibilidades de ser incorporados al puesto vacante, aunque la entrevista por sí sola no garantiza que seamos los candidatos finalmente elegidos.

Ana Calles afirma que la entrevista de selección es una situación psicológica de interacción dinámica por medio del lenguaje, entre dos personas (entrevistado y entrevistador), en la cual se produce un intercambio de información en forma de ideas, opiniones, sentimientos, etc. La entrevista es el marco de referencia donde se integran los datos de que se disponen del sujeto, recogidos en otras fases del proceso de selección de personal, y se analizan todas las características de personalidad del candidato para determinar si resulta adecuado para el puesto que se desea cubrir.

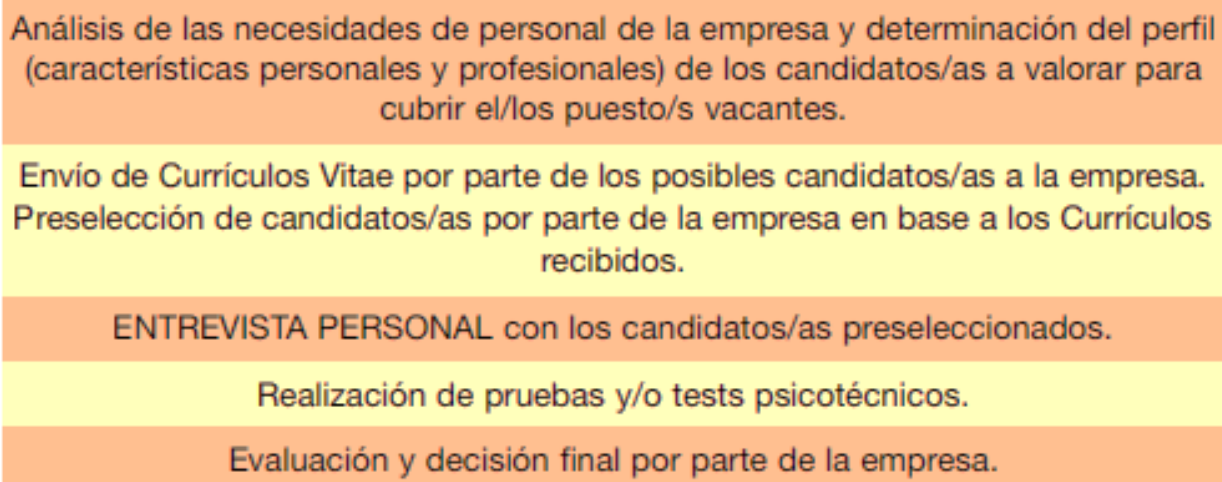
A través de la entrevista el entrevistador intenta conocer el comportamiento pasado y el presente del candidato, para a partir de ahí predecir cómo se comportará en un futuro. Es decir, saber cómo se comportará el candidato en situaciones determinadas en el caso de incorporarse como trabajador a la empresa. Por una parte, el entrevistador reúne información para evaluar al candidato pero, además, proporciona información sobre el puesto que se pretende cubrir. El candidato recibe información sobre el puesto que pretende ocupar, al tiempo que intenta presentarse favorablemente y venderse al entrevistador, y, por extensión, a la empresa.

Pocos son los individuos que llegan a ser contratados sin haber pasado una entrevista con algún representante de la empresa. Las excepciones se dan, principalmente en los puestos de

la administración pública, principalmente en las oposiciones, en los que debido a su naturaleza especial, se prescinde de la misma.

La entrevista es una técnica subjetiva, y por lo tanto no está exenta de error, que en el contexto de selección supone seleccionar a candidatos erróneos o rechazar a válidos para desempeñar un determinado puesto.

La selección de personal para una empresa se realiza mediante un proceso, cuyo momento



más importante es la entrevista, y que suele tener las fases descritas en el cuadro 3.1 :

Cuadro 3.1 : Fases de la selección del personal

No obstante, hay que tener en cuenta que este es el esquema general de un proceso de selección, pero que no siempre se accede a la entrevista tras haber enviado el Currículum por un anuncio ya que, igualmente, podemos ser citados a una entrevista personal porque mandamos el Currículum de forma espontánea a la empresa, es decir, sin contestar a ningún anuncio y/o puesto en concreto (a esto se le denomina autocandidatura) o porque conozcamos a alguien de la empresa y directamente nos citen a la entrevista.

Tras enviar el Currículum a una empresa y que ésta valore que dicho Currículum cumple con los requisitos del puesto vacante, la empresa puede decidir entrevistar a esos candidatos con la finalidad de:

- Profundizar en la información que se tiene de la persona candidata a través de su Currículum previo.
- Comprobar si el estilo personal de la persona candidata (actitud, motivaciones, personalidad, habilidades, experiencia, etc.) coincide con lo que la empresa espera.

La entrevista no es un interrogatorio, sino un diálogo con preguntas y respuestas en el que, tanto el entrevistador/a como el entrevistado, intentarán resolver sus dudas: el entrevistador se intentará asegurar de que el candidato es el idóneo para el puesto vacante y el candidato de que el empleo le conviene e interesa.

Como ya se ha comentado, la entrevista es una conversación preparada con los siguientes contenidos:

- El entrevistador/a presenta una oportunidad de trabajo y el entorno del puesto vacante, así como la función a cubrir dentro de la empresa.
- El entrevistador/a evalúa las posibilidades del candidato/a para desarrollar un trabajo concreto y su desarrollo dentro de la empresa.
- El candidato/a defiende y describe con la profundidad que requiera el entrevistador/a su Currículum Vitae.
- Por último, se analiza la actitud / aptitud del candidato/a respecto a su adaptación e integración en la cultura de la empresa.

### 3.1.1 Lineamientos generales

Es una realidad, la escasez de candidatos adecuados que se pueden encontrar en el mercado laboral. Esta es una buena razón para señalar cuán importante significa ser un buen entrevistador.

En él, se centra la gran tarea de detectar esos individuos valiosos que la organización necesita. La preparación formal, la experiencia, la destreza, incluso una dosis de intuición, suele ser de gran utilidad. Los más diestros, suelen caer en la tentación de guiarse sólo por el feeling. En ningún caso es suficiente. Se desvirtúa el real objetivo de la búsqueda, que es dar con la persona adecuada en todos los aspectos.

El verdadero desafío se nos presenta, cuando frente a las apariencias, debemos saber separar los elementos importantes, de aquellos otros que sólo muestran un brillo pasajero. En síntesis, la misión del observador es ver más allá.

Una buena selección se nutre de un buen candidato y un buen entrevistador:

Hay algunos vicios en los que se incurre con frecuencia. Por ejemplo: falta de preparación técnica; utilizar sólo la intuición para evaluar; utilizar sólo la técnica; lo recomendado es hacer una aplicación combinada de ambas herramientas; la incorrecta elaboración del perfil que se busca, por lo tanto un referente equivocado, despista la orientación que se debe seguir para lograr el objetivo; seleccionar en una primera instancia, esto es en general, insuficiente; no se piden referencias; aceptar postulantes que no se ajustan a la necesidad del puesto, por exceso o defecto de requisitos etc. El éxito de la entrevista pide tiempo, dedicación, preparación.

Otra pauta que debemos respetar, es la relación asimétrica entre entrevistador y entrevistado. Es decir, procurar un sano equilibrio entre crear un clima agradable y cordial y saber conservar el lugar de conductores de la situación. Lo cual no significa autoritarismo.

Una actitud típica que toman los no profesionales y/o futuros jefes del candidato, es de rivalidad, y cometen el error de tomar esto como algo personal. Suelen pensar: ... «quiero

saber si eres tan bueno como dices». Por lo anterior, es imprescindible la capacidad del entrevistador de generar un ambiente idóneo y además estructurar preguntas adecuadas.

El modo de hacerlo, afecta directamente las respuestas que obtengamos. Por lo tanto algunas recomendaciones son valiosas.

1. Tener amplia disposición para escuchar
2. No inducir la respuesta
3. Hacer una pregunta por vez.
4. Ser claro, y usar un lenguaje accesible
5. Mantener una postura neutral.

Existen, por lo tanto, diversos tipos de preguntas que pueden plantearse durante el proceso, a continuación se enlistan las principales:

- Cerradas: se pueden contestar con monosílabos “sí o no”.
- Sondeo: sencillas y cortas: ¿por qué?, ¿Cuál fue la causa? ¿Qué ocurrió después?
- Hipotéticas: se le presenta al entrevistado una situación imaginaria para que la resuelva. No son recomendables, porque el individuo en la realidad puede reaccionar de manera diferente a lo esperado.
- Mal intencionadas: obligan al entrevistado adoptar entre dos alternativas indeseables. No son útiles, tampoco aconsejables.
- Provocadoras: evalúan la capacidad de reacción del postulante, se formulan repentinamente incorporando el factor sorpresa.
- Sugestivas: se manifiesta claramente lo que se espera del otro, por ejemplo: ... usted terminará su carrera este año ...¿verdad?
- Abiertas: permiten que el entrevistado se exprese con libertad. Esto puede desviar el curso de la entrevista, por lo tanto el entrevistador debe demostrar su capacidad para volver al curso deseado de la charla.

Normalmente, la mayoría de empresas privadas suele realizar entrevistas de selección cuando tienen un puesto de trabajo vacante, ya que es lógico que quieran conocer

personalmente a los candidatos/as que pueden incorporarse en su empresa y valorar directamente si son aptos o no para desarrollar el puesto vacante. Dependiendo del tipo de empresa y de su tamaño, las entrevistas las realizará:

- La empresa directamente, si tiene un Departamento de Recursos Humanos y / o personal capacitado para la realización de entrevistas y la valoración de candidato/as.
- Consultoras o Empresas de Selección, de Trabajo Temporal, Agencias de Colocación, etc. contratadas por la empresa, para que realice el proceso de selección.

En este tipo de procesos, lo normal es que los candidatos/as que hayan superado el proceso de selección con la empresa externa (Currículum, entrevista y pruebas, en su caso) tengan que realizar posteriormente una segunda o tercera entrevista directamente con la empresa interesada, para que ésta pueda también conocer a los candidatos/as y valorarlos u opinar sobre ellos.

Esta segunda entrevista suele realizarse con el Director de Recursos Humanos de la empresa, con el Jefe de Personal, Técnico de Selección y/o con el Director del Departamento del puesto vacante.

No obstante, hay determinadas empresas, como multinacionales y grandes bancos, que realizan procesos de selección masivos, es decir, que incorporan a mucho personal en un mismo momento. En estos casos, normalmente contratan a empresas de selección/consultoras para que realicen por ellos el proceso de selección y decidan sobre los candidatos/as finalistas, sin que la empresa tenga una entrevista posterior con cada uno de los candidatos/as.

Respecto a las Empresas Públicas y la Administración, los procesos de selección de cobertura de vacantes suelen realizarse a través de oposiciones o concurso – oposiciones. No obstante, pueden también darse determinados casos en los que sí se realicen entrevistas personales.

### 3.1.2 Objetivos

Independientemente del tipo de entrevista a realizar, ésta debe tener una finalidad. Por lo tanto, lo esperado es que las preguntas o los puntos a discutir estén establecidos antes de llevar a cabo la entrevista.

Por ejemplo, si el objetivo es seleccionar a un profesional para un puesto de trabajo, la entrevista tiene que estar orientada a conocer la trayectoria y habilidades de los candidatos.

En una entrevista de selección existen al menos dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. Los dos persiguen objetivos distintos, el primero de ellos busca obtener la máxima información sobre el entrevistado.

El entrevistador no tendrá que empezar desde un teórico punto cero, se apoya en los datos que ya posee: su currículum vitae, los resultados de las pruebas psicotécnicas aplicadas, información de entrevistas anteriores, etc. Con la información que recoja en la entrevista, ya sea nueva o datos adicionales que le permitan contrastar otros anteriores, intentará predecir el comportamiento futuro del candidato en la empresa y analizar en qué medida se ajusta o adecua a los requisitos del puesto ofertado.

Otro objetivo importante que pretende el entrevistador es informar al entrevistado sobre el puesto, la empresa, y las características de ambos: funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, autonomía, condiciones de trabajo, etc.

La forma en que se transmita dicha información hará que el candidato se interese en mayor o menor medida por la organización, y sin duda indirectamente transmitirá una imagen más o menos positiva de la misma.

El entrevistado, por su parte, también pretende recoger información sobre la empresa, el puesto, y las condiciones que ofrecen por desempeñarle. Además, su objetivo es superar esa nueva fase en el proceso de selección. Para ello tendrá que convencer a su interlocutor de que sus conocimientos, habilidades, formación, experiencia, motivación, actitudes, etc. le hacen el candidato idóneo para cubrir el puesto. El entrevistado utilizará todas sus armas



para mostrarse como la persona adecuada para el puesto que se oferta, y a su vez, el entrevistador usará todas las estrategias que conoce para verificar si realmente es cierto. Es un juego, o una guerra, en la que las ideas, las opiniones, las emociones y los sentimientos están presentes. Los dos ganan si realmente es un candidato óptimo, sin embargo hay que jugar.

### **3.1.3 Rol del entrevistador**

El papel del entrevistador es generar un clima de confianza que permita que el entrevistado se desenvuelva de forma auténtica. En este sentido, la investigación previa, un objetivo de la entrevista definido, preguntas concretas y breves, y un lenguaje adecuado al contexto lo ayudarán a cumplir su rol de forma eficiente.

Los objetivos del entrevistador son:

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

### 3.1.4 Rol del entrevistado

El entrevistado debe conocer con antelación el tema o asunto a tratar con el entrevistador, sin embargo, no debería tener conocimiento de las preguntas específicas sobre las que se centrará la entrevista. De esta manera, sus respuestas serán más genuinas.

Los objetivos del entrevistado son:

- Mostrar que nuestro perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo.
- Causar una impresión positiva.
- Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y sincera.

### 3.1.5 Tiempo y lugar de la entrevista

La entrevista debería tener una duración establecida previamente y debe ser realizada en un lugar con condiciones que permitan que el entrevistador y entrevistado ejecuten sus roles de la forma más cómoda y eficiente posible, de acuerdo al contexto.

## 3.2.- Formas de entrevista: Dirigida, semidirigida y no dirigida.

Existen diferentes tipos de entrevistas, según el objetivo del seleccionador. Se pueden clasificar en función de distintos criterios, tres de los más utilizados son el número de personas implicadas, el grado de estructuración, el momento en que se realiza y la estrategia utilizada para su realización.

Van desde la ausencia total de estructuración, donde las preguntas se suceden sin orden aparente (entrevistas no estructuradas) al máximo grado del mismo, donde las preguntas se elaboran cuidadosamente, antes de empezar la entrevista, pero el entrevistador no se sale de dicho guión (entrevistas estructuradas).

Lo más habitual es utilizar un nivel intermedio, las denominadas entrevistas semiestructuradas en las que el entrevistador combina la presencia y la ausencia de estructuración. Recoge información siguiendo un guion, pero también indaga y profundiza en el caso de que surja algún dato de interés.

A continuación se describen los tipos más comunes y las técnicas utilizadas por el entrevistador en ellas; no obstante, lo normal es realizar la entrevista abierta o dirigida que es la que permite conocer de una forma más extensa las características personales y profesionales del candidato:

### **3.2.1 ENTREVISTA DIRIGIDA**

La entrevista dirigida es el formato más utilizado por las personas de recursos humanos, sigue un patrón estructurado de preguntas establecido con anterioridad. El entrevistador realiza las preguntas durante la entrevista de trabajo de manera concisa y a medida que va haciendo las preguntas, va también haciendo anotaciones sobre las respuestas del candidato, que también deben ser de manera concreta.

En ésta, el entrevistador hace preguntas, pudiendo utilizar un formulario para ello, y el candidato responde a las mismas. En este caso, las preguntas que realiza el entrevistador pueden resultar semejantes a un examen oral. Esto se debe a que se parte de un programa/guion bien definido, con preguntas previamente fijadas que exigen del entrevistado respuestas precisas. Esta modalidad de entrevista es la más fácil de superar y su esquema es el de pregunta/respuesta que suele abarcar desde nuestros datos personales y familiares, hasta los académicos y profesionales. Por ello, es conveniente que las contestaciones sean precisas y concretas, sin extendernos más allá de lo que nos han preguntado.

### 3.2.1.1 Características

- Esta modalidad consta de una lista de cuestiones o aspectos que han de ser explorados durante la entrevista.
- El estilo suele ser coloquial, espontáneo e informal.
- Se centra en las respuestas subjetivas del informante a una situación conocida.
- El entrevistador queda libre para adaptar la forma y el orden de las preguntas.
- Cuando resulta conveniente, el entrevistador representa un papel más activo, introduciendo indicaciones orales más explícitas para activar un informe concreto de respuesta por parte del informante.
- Se basa de un cuestionario con preguntas cerradas, donde el informante, para cada pregunta, tiene como únicas alternativas de respuesta las que aparecen en el cuestionario.
- Garantiza que no se omitan áreas importantes y permite aprovechar al máximo el escaso tiempo de que se dispone en la mayoría de las entrevistas.
- Permite una cierta sistematización de la información, la hace comparable y favorece la comprensión al delimitar los aspectos que serán tratados.

### 3.2.1.2 Propósito de la entrevista dirigida:

Una entrevista es, en esencia una conversación con un propósito. En este caso el propósito es recoger la opinión calificada de personas seleccionadas sobre los efectos (resultados previstos y no previstos) de las decisiones de política, que se adoptan durante la conducción del proceso de desarrollo.

En tal sentido, la técnica de la entrevista dirigida se usa en el seguimiento y evaluación de decisiones como medio para obtener información de parte de informantes calificados, como se mencionó anteriormente. Esta representa un valioso aporte como elemento de juicio en el diseño de nuevas alternativas de decisión, que complementen o modifiquen las originales, así como también para proponer alternativas cuando en el futuro se enfrenten situaciones semejantes a las que dieron origen a las decisiones, cuyos efectos se busca conocer.

### 3.2.1.3 Procedimiento de la entrevista dirigida:

La entrevista dirigida no es más que una comunicación que se conduce mediante una línea de indagación, previamente establecida, con un propósito definido. Consta de tres partes: preparación, desarrollo de la entrevista y sistematización de la información obtenida. Por sus características esta técnica debe ser empleada por una persona (el entrevistador) mediante el diálogo con otra persona (el entrevistado) quien, a través de la conversación, proporciona opiniones e información. El entrevistador conduce la entrevista hacia el propósito preestablecido y le corresponde el registro y sistematización de la información, así como la posterior evaluación de su propio desempeño.

La entrevista, como es de suponer, puede efectuarse sin ningún tipo de estructura; sin embargo, la experiencia existente en diferentes disciplinas y campos de actividad evidencian que una aplicación de principios teóricos, debidamente operados, permiten mejorar el desempeño del entrevistador y, por lo tanto, facilitan la obtención de información pertinente y de superior calidad.

Las preguntas que hace el entrevistador son muy concretas, y las opciones de respuesta están muy delimitadas. Incluso pueden limitarse a un “sí” o a un “no”. Predominan las preguntas cerradas, por tanto.

Algunos ejemplos de preguntas cerradas serían:

- ¿Cuántos empleos ha desempeñado anteriormente?
- ¿Cuál era su salario en su último trabajo?
- Diga el nombre de una cualidad positiva que posea.

Es común la utilización de preguntas cerradas para averiguar datos personales y profesionales. El entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en

la secuencia de la entrevista. En esta herramienta se aplica la guía de entrevista de manera estricta. El evaluador hace las preguntas una tras otra, sin dejar a la persona entrevistada la posibilidad de desarrollar otros puntos. El mismo evaluador no anima ni desarrolla preguntas que no están previstas en el listado. Las respuestas a cada pregunta son, en líneas generales, bastante breve.

### **3.2.2 NO DIRIGIDA O ABIERTA:**

Es una entrevista no estructurada, en la que el entrevistador hace pocas preguntas, muy generales, o simplemente verbaliza: “Hábleme de Usted”, sin apenas intervenir él. Con este tipo de entrevistas se pretende evaluar cómo se desenvuelve el candidato en un entorno desconocido para él y su capacidad de análisis, argumentación, estructuración y síntesis de los contenidos planteados, evaluando así su habilidad para desenvolverse en un entorno profesional.

Para incitarnos a profundizar en algún tema, el entrevistador puede utilizar técnicas como:

- El eco: repetir nuestras últimas palabras para obligarnos a ampliar información. En este caso, es conveniente no mostrar nerviosismo e intentar ampliar la información requerida hasta el punto que estimemos oportuno.
- El silencio: el entrevistador/a se quedará callado para forzarnos a romper el silencio y seguir hablando. En esta situación, también es importante no transmitir nerviosismo ni intranquilidad. Si hemos acabado de comentar un tema y se hace el silencio, podemos seguir hablando y ampliando información sobre ese tema o, al hilo de esa cuestión, sacar otro tema relacionado con el mismo (siempre que éste sea referido a nuestra personalidad, formación, experiencia o cuestión planteada).

Esta modalidad de entrevista puede parecerse a una conversación más o menos casual, sin una dirección precisa. El entrevistador intenta no dirigir el rumbo de la entrevista para favorecer la comunicación, adoptando una actitud amable e informal, que permita al candidato sentirse relajado. No obstante, ésta es la entrevista más difícil y arriesgada, ya que

no se hacen preguntas directas, sino que se deja hablar libremente al candidato, así que es conveniente tener mucho cuidado con la información que damos en nuestras respuestas y, sin resultar demasiado escuetos, contestar sólo a las cuestiones planteadas.

Se les critica su escasa coherencia debido a que no tienen un itinerario preestablecido para cada entrevista. El entrevistador se mueve por la línea de menor resistencia o de la extensión de los temas, sin preocuparse por la secuencia, sino por el nivel de profundidad que la entrevista permita. No obstante, el entrevistador puede olvidar u omitir algunos asuntos o alguna información.

Algunas de las preguntas que podemos encontrarnos en este tipo de entrevistas son:

- ¿Cómo se describiría a sí mismo?.
- Dígame dos logros / cosas que le hayan dado mayores satisfacciones y el por qué?.
- Durante los últimos cinco años ¿Qué aspectos de su persona, trabajo, etc. le han criticado? ¿Está usted de acuerdo?.
- ¿Qué le hace pensar que ha obtenido buenos resultados?.
- ¿Cuáles son las circunstancias que más le alteran?.
- ¿Y cómo suele reaccionar ante ellas?.
- ¿Cómo intenta conseguir sus objetivos profesionales y personales?.
- ¿Cuándo siente que los ha logrado?. Para estas entrevistas, hay que tener en cuenta:
- Evitar el bloqueo mental, producto en muchas ocasiones de un estado de nervios que, por otro lado, debe controlarse.

- Argumentar nuestras respuestas de modo lógico y estructurado, ya que precisamente lo que se está intentando evaluar con este tipo de entrevista es nuestra capacidad de argumentación.
- Intentar esquivar cuestiones que no se desean reflejar, al menos, de una forma clara y abierta, ya que el entrevistador/a se quedará con la sensación de que le ocultamos algo.
- Intentar recordar todos los datos e información, tanto personal como profesional, que hemos transmitido al entrevistador/a durante la conversación, ya que puede volver a preguntarnos sobre ellos más adelante en la entrevista para ver si cometemos alguna incoherencia o damos respuestas distintas

### 3.2.3 ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

Esta entrevista es muy común y supone una mezcla de las dos anteriores. Así, el entrevistador puede comenzar siguiendo un guión y continuar con preguntas generales y abiertas, dejando que el candidato se explaye. Cuando se pretende recoger información objetiva la entrevista tenderá hacia el tipo cerrada, mientras que si se pretende averiguar nuestro carácter y personalidad su usará más la entrevista abierta.

Por otro lado, tanto en el tipo de entrevista mixta como en la abierta es inevitable enfrentarse a cuestiones genéricas del tipo “Hábleme de Usted” o “Describase”, cuya respuesta exige cierta preparación, serenidad y, especialmente, orden en la argumentación por parte del candidato. Es importante aclarar que es permitido ahondar en ciertos cuestionamientos, fundados en las respuestas que brinde el candidato o entrevistado, con la finalidad de ampliar la información y que así el proceso no carezca de validez.

Para la elaboración de la entrevista semiestructurada se **plantea 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.



El entrevistador **realizará preguntas concretas** que requieren de respuestas cortas, ya que pretenden obtener alguna cifra o dato que le faltaba. **Y también realizará preguntas genéricas**, que tienen la finalidad de dejar hablar con libertad al entrevistado, de forma que pueda verse algo más sobre su personalidad, y la habilidad que éste tiene para construir su propio relato.

### 3.3 Etapas de la entrevista de selección.

Tras la recepción de documentación, como es el Currículum vitae o solicitud de empleo, atañe a la empresa la realización de la entrevista, en caso de que el solicitante se considere como candidato para la vacante a ocupar, se da paso a la entrevista personal, ésta suele estar dividida en varias fases que es conveniente considerar siempre para saber cuándo comentar determinados temas o cuestiones que interesen al entrevistador. En la figura 3.2 se muestran las etapas a considerarse en el proceso de entrevista.

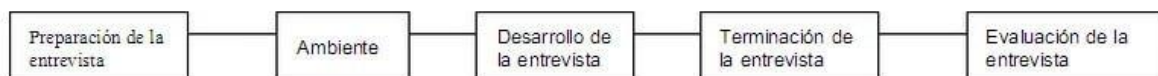


Figura 3.2 Etapas de la entrevista de selección

Así una entrevista de selección suele estructurarse en:

#### I. Preparación de la entrevista:

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista

- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

## 2. Ambiente

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.

- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

### **3.3.1 La fase inicial (caldeamiento):**

Es la etapa inicial de la entrevista, un encuentro que requiere preparación, adecuación, sintonía, eliminación de ansiedades que pueden obstaculizar la tarea. Por esta razón la etapa inicial condiciona el carácter de la entrevista. Es importante explicar lo que se espera del otro.

Afrontada con claridad, permite entrar en tarea sin carga, generando un clima activo de trabajo.

No es conveniente que el entrevistador brinde “de entrada” un montón de información acerca de las características, la cultura y los valores de la organización, porque de esta manera está pautando las respuestas del otro.

La etapa inicial comprende el encuadre y el motivo de la entrevista, es el primer contacto. Luego la información de la posición por cubrir y de la empresa se incluyen al final.

El entrevistador debe mantener el clima, guiando la entrevista e introduciendo estímulos si lo considera necesario, una vez que ha dado la oportunidad de expresión y orientación libres, tan sólo condicionado por el enunciado inicial de los temas o por el motivo de la entrevista. En esta fase, el entrevistador recibirá al candidato y se presentará, explicando los motivos y los objetivos de la entrevista, pidiendo al entrevistado su colaboración.

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, la vestimenta elegida 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.

### 3.3.2 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. En ésta existe un nivel de interacción que debe ser elevado y dinámico. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación)

Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos el material y el formal están estrechamente relacionados:

- ✓ Contenido de la entrevista: constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones, etc. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o currículum, presentado por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
- ✓ Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

En la conducción de la entrevista, el entrevistador debe considerar estos dos aspectos material y formal – para que la evaluación de los resultados sea adecuada. En la entrevista el candidato provoca una impresión sobre cómo se comporta y ofrecen información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.



En una entrevista de selección se pueden abordar diversos temas, tanto personales como profesionales, recordemos que las preguntas varían en función del tipo de entrevista que el entrevistador ejecute, por ende, en este punto puede existir variación relacionada al número de preguntas, extensión de las respuestas recibidas, etc.

En esta segunda fase, el entrevistador realizará preguntas de diverso tipo al candidato para analizarle, centrándose fundamentalmente en su historial personal, formativo y profesional, así como en su posible experiencia en el puesto, su motivación, intereses, relaciones, personalidad y apariencia, etc. que serán estudiados por el entrevistador en relación con las exigencias del puesto vacante.

La etapa central se caracteriza por una influencia significativa de información por parte del postulante, que desempeña un rol activo y protagónico. El entrevistador pasa a un segundo plano.

En esta etapa el evaluador podrá ubicarse en su papel de observador participante centrado más que en el contenido, en el proceso a través del cual el postulante se muestra: cómo presenta temas, cómo resuelve los obstáculos que surgen.

Es importante que el entrevistador cuente con elementos de apoyo que ayuden a manera de disparadores, a fin de explorar las áreas que a priori se ha propuesto considerar (repertorio de preguntas o intervenciones abiertas, poco sugerentes, poco condicionantes, etc.)

El entrevistador debe atender, registrar y pensar simultáneamente, investigar cuando surgen dudas, generar hipótesis, atender a los giros no imprevistos, y profundizar, proponer síntesis parciales a fin de cerrar pequeños capítulos.

La tarea del entrevistador es doble: por un lado, necesita ponerse en el lugar del otro, a fin de lograr puntos en común con la reconstrucción de la historia que el entrevistado está proponiendo. La segunda tarea consiste en construir su propia versión, a partir del material obtenido, el comportamiento del entrevistado, las vicisitudes del vínculo que se está estableciendo entre ambos y sus propias características.

A continuación se muestran temas que se suelen tratar durante el desarrollo de la entrevista de selección:

### 1. Datos personales y familiares:

Lo normal, es comenzar una entrevista preguntando al candidato sobre sus datos personales para ir ganando cierta confianza en la relación con él y crear un ambiente más distendido. En esta primera fase se suelen realizar preguntas sobre:

- ✓ Procedencia familiar, ambiente, influencias, tipo de relaciones, actividades, cambios de residencia.
- ✓ Medios socioeconómicos, oportunidades o dificultades vividas.
- ✓ Ambiente familiar.
- ✓ Concepto de familia.
- ✓ Tiempo de familia y tiempo de trabajo.
- ✓ Necesidades y situación económica familiar.

Estas preguntas están orientadas a conocer un poco más el ambiente personal y familiar en el que el candidato/a ha crecido y vivido, como una dimensión más de su personalidad, y poder así evaluar mejor su situación, cargas de familia, etc.

### 2. Datos académicos:

- ✓ Historial, centros de estudios, cambios de centros.
- ✓ Rendimiento obtenido en los estudios: éxitos, fracasos.
- ✓ Carencias en la formación, proyectos de estudios futuros.
- ✓ Motivaciones, intereses y objetivos académicos que se marcó o se marcará en un futuro.
- ✓ Problemas encontrados, valoración general.

- ✓ Actividades paralelas desarrolladas. Estudios y trabajo al mismo tiempo

### 3. Datos profesionales:

A continuación, la entrevista ha de enfocarse a la experiencia profesional anterior y/o actual, en su caso.

- ✓ Empresas por las que ha pasado, el acceso a ellas, tipo, volumen, características. Puestos ocupados, responsabilidades y funciones, nivel de autonomía en el trabajo, dependencias.
- ✓ Logros, éxitos alcanzados.
- ✓ Dificultades, conflictos.
- ✓ Motivos de cambio de una empresa a otra.
- ✓ Desarrollo de la trayectoria profesional.
- ✓ Concepto que el candidato/a tenga del trabajo, de la empresa y de sus funciones. Objetivos profesionales a medio – largo plazo.
- ✓ Tipo y nivel de retribución / salario.

### 4. Preguntas personales:

A diferencia del primer apartado sobre “Datos personales y familiares” en el que se suele preguntar sobre datos objetivos y susceptibles de comprobación del candidato (dirección, profesión de familiares, estado civil, etc.), en este apartado se abordan temas más personales o de valoración, motivación, percepción personal del candidato, etc.

### 5. Datos complementarios:

Por último, el entrevistador formula cuestionamientos acerca de proyectos o aficiones que considere se relacionen en alguna medida con la vacante disponible.

Normalmente este tipo de preguntas sirve simplemente para ampliar más información sobre el candidato, sin que sea muy relevante de cara a la valoración para el puesto.

- ✓ Otros datos económicos.
- ✓ Objetivos y proyectos personales y familiares.
- ✓ Aficiones e intereses.
- ✓ Tiempo libre, actividades de ocio.
- ✓ Otros datos: opiniones, experiencias y todos los datos de interés para el puesto.

## 6. Otras preguntas :

Finalmente es importante abordar preguntas en función de los valores y modus operandi de la empresa o institución contratante, por ende suelen ser importantes cuestionamientos “difíciles” que no son encuadrables en ninguno de los supuestos anteriores y que pueden realizarse en cualquier momento de la entrevista.

Algunas de estas preguntas podrían ser:

1. ¿Qué es lo que le ha atraído más de nuestra empresa?
2. ¿Por qué se ha interesado por ella?.
3. ¿Por qué quiere trabajar para nosotros?.
4. ¿Qué otras empresas / ofertas está barajando?.
5. ¿Qué podría usted ofrecernos a diferencia de otra persona?.
6. ¿Qué es lo que busca en un trabajo?
7. ¿Dónde piensa usted que estará de aquí a cinco años?.
8. Denos alguna razón por la que cree que debemos elegirle.
9. Si le contratáramos ¿Cuánto tiempo cree que permanecería con nosotros?.
10. ¿No se encontraría mejor en una empresa más grande o más pequeña?.
11. ¿Por qué busca trabajo?.
12. ¿Por qué no ha encontrado todavía otro puesto de trabajo?.
13. ¿Considera que ha tenido éxito en su vida profesional?.



El cuidado con la productividad de la entrevista debe ser vital, pero no imperativo (debe haber objetividad), en esto es fundamental tener en cuenta el tiempo, la entrevista debe durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato, el que sea necesario, por ello varía con cada candidato.

### **3.3.3 La fase de cierre:**

En la fase de cierre, el entrevistador resume a modo de conclusión la información más relevante de dicha entrevista. Debe ser abierta y desarrollada libremente, sin obstáculos ni timideces, la terminación de la entrevista debe ser cortés; el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó, sobretodo debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

En esta fase, el entrevistador suele explicar al candidato cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección, es decir, si tiene que realizar algunas pruebas o test posteriormente, otra entrevista con la empresa, plazo estimado para tomar la decisión respecto a su posible incorporación a la empresa, etc. y cuándo, llegado el caso, se pondrá la empresa en contacto con él.

Así mismo, una vez que el entrevistador ha obtenido toda la información necesaria respecto a los puntos fuertes y débiles del candidato con relación al puesto a cubrir, normalmente le suele dar la posibilidad de preguntar cualquier duda o cuestión que el candidato desee plantear.

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato.

El evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Las dudas y los interrogantes que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa serán aclarados en esta etapa. Entendemos por síntesis el resumen de los datos más significativos acerca de la historia y la experiencia del candidato.

La devolución, se refiere a las observaciones que el evaluador fue recogiendo durante la entrevista y constituyen la visión del candidato desde la óptica profesional del entrevistador, más allá del perfil buscado.

### **3.3.4 Evaluación del candidato:**

A partir del momento en el que el entrevistado salga del lugar el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si fue rechazado o aceptado.

La entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar).

### **3.4 Características del entrevistador.**

El entrevistador será la persona encargada de conducir el importante proceso de selección dentro de una empresa. Los candidatos se presentarán con su mejor disposición mostrando que son los que cumplen con el perfil y las competencias buscadas por el empleador, pero será el entrevistador quien se encargue de la selección y distinga a los más adecuados.

Esta tarea es una de las más trascendentales dentro de una organización ya que se fijarán las competencias y habilidades que deberán cumplir los candidatos y será el entrevistador el factor clave a la hora de elegir al futuro miembro de la empresa. Para ello, el entrevistador también debe cumplir con un perfil compuesto de ciertas características que lo hacen eficaz a la hora de tomar la decisión final.

Muchos especialistas creen que el entrevistador debe ser una persona con un sentido agudo y capaz de adivinar los pensamientos de su interlocutor para utilizar la técnica adecuada que le permita obtener los mejores resultados.

Sin embargo ahora se sabe que no hay que ser “mago” para ser un buen entrevistador, todas las cualidades y habilidades que se supone este debe poseer se pueden adquirir por medio del constante aprendizaje y la adecuada capacitación.

La mayoría de los expertos coinciden en que son 4 las grandes habilidades de un buen entrevistador:

- Habilidades sociales.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades analíticas e interpretativas.
- Habilidades de toma de decisiones

Todas ellas enfocadas a su principal tarea que es la de selección de personal. Además hay rasgos de la personalidad que influyen en la determinación del elegido.

El Autoconocimiento ayuda al entrevistador a darse cuenta de las consecuencias que nuestros actos generan en otras personas. Pero esto no garantiza el aceptarse uno mismo por lo que la auto-aceptación es el rasgo que proporcionará esta cualidad de la que también se desprende el aceptar a los demás. Cualidades como trabajar bajo presión, comprender a los demás y fomentar la comunicación derivan de este importante rasgo de la personalidad.

A todos estos rasgos se suman las actitudes que los entrevistadores deben tomar. La actitud directiva, persuasiva e informativa son esenciales, pero las que deberían enfatizar en el perfil del entrevistador son las actitudes interpretativas y valorativas.

La actitud interpretativa es indispensable para que a lo largo de la entrevista pueda comprender en forma amplia las expresiones verbales y no verbales de los postulantes.

La actitud valorativa es trascendente ya que estará presente desde el inicio de la entrevista hasta el momento de la despedida final, en la que el entrevistador podrá construir un perfil valorativo de la persona con la que se acaba de reunir.

Pero no termina allí, es menester del entrevistador tener conocimiento de:

El puesto de trabajo que se está ofreciendo.

- La empresa y su organización general.
- CV de cada candidato.
- Técnicas de entrevista.
- Psicología organizacional.

De manera más precisa, a continuación se desarrollan aspectos básicos que debe integrar un “buen 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:

#### **a) 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.

#### **b) 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.

### **c) 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.

### **d) 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.

### **e) 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.

### **f) 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”.

### **g) 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”.

### **h) 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.



### **i) 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.

### **j) 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”.

Recursos web complementarios o adicionales para consulta.

1. Idalberto Chiavenato. Administración de personal( fragmento):  
<https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>
2. Formulario para entrevista de selección y evaluación de candidatos. Gestipolis:  
<https://www.gestipolis.com/formulario-para-entrevista-de-seleccion-y-evaluacion-de-candidatos/>

## Unidad 4

### TIPOS DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer los tipos de entrevista aplicables al proceso de selección, así como los elementos básicos del reporte de evaluación.

#### 4.1 Tipos de entrevista

Las entrevistas de selección se pueden clasificar en función de distintos criterios, tres de los más utilizados son el número de personas implicadas, el grado de estructuración (visto en párrafos anteriores), el momento en que se realiza y la estrategia utilizada para su realización.

##### 4.1.1 En cuanto a la estructuración:

- No dirigida
- Dirigida
- Semidirigida

##### 4.1.2 En cuanto al número de personas:

- Individuales: Entrevistador y entrevistado.
- Colectivas: Existen tres posibilidades:
  1. Un entrevistador y varios entrevistados. Evalúan la capacidad de hablar en público y cómo nos relacionamos con los demás.
  2. Dos o más entrevistadores al mismo tiempo y un único entrevistado: Se califica al entrevistado a partir del resultado de la información obtenida por cada uno de ellos. Hay que dirigirse a todos los entrevistadores aunque alguno no pregunte nada.
  3. Dos o más entrevistadores y varios entrevistados

##### 4.1.3 El momento en que se realiza

Si se tiene en cuenta el momento temporal, a lo largo del proceso de selección, en el cual se realiza la entrevista, se pueden distinguir distintos tipos: entrevista de información-recepción, de selección propiamente dicha, y entrevista de contratación.

- Entrevista de información-recepción: Cuando se efectúa suele ser la primera entrevista a la que se tendrá que enfrentar. Es colectiva, y en ella se convoca a los candidatos que han sido preseleccionados a través de su currículum en grupos de aproximadamente quince personas. Se suele realizar en horas no laborables para que puedan acudir aquellos candidatos que trabajan. En la mayoría de las ocasiones se realiza en la misma sesión de aplicación colectiva de pruebas. Los objetivos que persigue el seleccionador con este tipo de entrevista son presentar directamente la empresa a los candidatos, conseguir que los candidatos se presenten a la empresa, y recoger información de los candidatos.

Habitualmente, según van llegando los candidatos se les entrega una 'hoja de solicitud' para que la rellenen. Después se realiza una presentación de la empresa y el puesto que se desea cubrir, sin ofrecer mucha información para que los candidatos puedan realizar preguntas. Posteriormente son los candidatos los que se presentan indicando su nombre, estudios, experiencia profesional y lo que les ha llamado su atención sobre la oferta de empleo... El paso siguiente consiste en preguntar a los candidatos si tienen alguna pregunta que realizar, y finalmente se les informa del calendario de sesiones en el proceso de selección.

En la fase en que los candidatos realizan preguntas suelen aparecer las motivaciones que les mueven, de carácter más intrínseco y/o extrínseco. Ejemplos de ello se muestran en la figura 3.3

INTRÍNSECOS	EXTRÍNSECOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué tareas se realizarían en el puesto?</li> <li>● ¿En que departamento se integrará la persona seleccionada?</li> <li>● ¿Qué formación se recibirá?</li> <li>● ¿Con quién se trabajaría?</li> <li>● ¿Qué promoción habría?</li> <li>● ¿Se prevee algún plan de carrera?</li> <li>● ¿Se impartirá formación al seleccionado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Dónde se trabajaría?</li> <li>● ¿Cuál sería el horario?</li> <li>● ¿Con qué tipo de contrato?</li> <li>● ¿Qué sueldo está previsto?</li> <li>● ¿Qué beneficios extrasalariales?</li> </ul>

Figura 3.3

El objetivo que persigue el entrevistador consiste en observar el tipo de preguntas que realiza cada candidato, cuáles inician antes y cuáles predominan más. Con todo ello se infiere que tipo de necesidades pretende cubrir cada uno de ellos. Cuanto más se rija un candidato por factores extrínsecos, más posibilidades existen de que el candidato se vaya a otra empresa. No pasa nada por realizar alguna pregunta de la columna derecha, pero lo importante es intentar combinarlas con otras de la izquierda, ya que en otro caso daría a entender que sólo le interesa lo que el puesto le ofrece, y no el puesto por sí mismo.

#### 4.1.4 Entrevista de contratación

Una vez realizadas todas las fases del proceso de selección (reclutamiento, aplicación y corrección de pruebas, entrevistas, pruebas situacionales, etc.), y tomadas las decisiones oportunas en cada una de las fases, se suelen presentar tres candidatos finales al directivo que ha solicitado cubrir el puesto. Este directivo será la persona que tome la decisión final, entrevistará a esos candidatos y elegirá uno. Es la entrevista final, la de contratación.

#### 4.1.5 Estrategia utilizada

En función de la estrategia utilizada por el entrevistador pueden distinguirse cuatro grandes grupos de entrevistas que se han denominado situacionales, de tensión, amistosa y clásica.

- Entrevistas de situacionales

En las entrevistas de solución de problemas o situacionales se plantean distintas situaciones y se solicita al candidato que solucione un problema o diga como se comportaría en dicha situación. Se evalúan las respuestas del entrevistado y las explicaciones que justifican dicho comportamiento hipotético.

- Entrevistas de tensión

Las entrevistas de tensión consisten en provocar durante la entrevista una situación de tensión para analizar la conducta del candidato en la misma. Con ello se intenta conocer su comportamiento en situaciones difíciles y el control de sus emociones.

Este tipo de entrevista no es muy frecuente. Su objetivo es evaluar si el candidato es capaz de reaccionar positivamente ante situaciones de presión, estrés o tensión, normalmente porque el puesto de trabajo para el que le está evaluando/valorando requiere de grandes dosis de resistencia al estrés. En este caso, el entrevistador le “atacará” con críticas, personales o profesionales, creando una situación violenta. Lo importante en estos casos es mantener la calma y actuar con confianza, no mostrándonos agresivos ni intimidados por la presión. Debemos tener en mente que el entrevistador sólo está asumiendo ese “papel” para ponernos a prueba, que su carácter no es normalmente tan agresivo y que él mismo entiende la situación de tensión que nos ha generado.

#### 4.1.6 Entrevista de silencio

Las entrevista de silencio consiste en que el entrevistador realiza una pregunta muy abierta, del estilo: "le importaría contarme su trayectoria hasta el momento". El candidato suele hablar durante un tiempo y cuando está finalizando transmite y busca signos en el entrevistador para comunicarle no verbalmente que está a punto de finalizar. Sin embargo, cuando acaba se encuentra con una mirada fija y silencio. Un enorme silencio ante el que sólo caben tres alternativas: seguir hablando, callarse, o preguntar.

¿Qué pasó la última vez que habló, y habló, y habló? Seguramente dijo más de lo que quería decir, o incluso cosas que no deseaba verbalizar. Seguir hablando no soluciona la situación de tensión que el entrevistado tiene, ya que cuando vuelve a parar de hablar se encuentra de nuevo con el temible silencio.

¿Y callarse? El entrevistador le mira y usted, como entrevistado, le mira. El guarda silencio y usted también, pasan los segundos. La tensión es terrible ¿verdad? Es posible que usted pudiera ganar el juego de miradas, pero sólo eso, recuerde que en la situación de entrevista hay alguien que pone las reglas y toma las decisiones, y no es usted. Evidentemente, responder al silencio con silencio sólo consigue aumentar la tensión, y eso no le beneficia.

La solución es preguntar, pero realizar preguntas abiertas. A las preguntas cerradas como "¿quiere que le cuente algo más?" sólo le seguirá un sí, sí. Pruebe con "¿Le importaría describirme las funciones y tareas que habría que realizar en éste puesto de trabajo?" Las preguntas abiertas propician respuestas abiertas, y permiten resolver la situación de tensión que ha generado el entrevistador de forma adecuada. Si la situación se repite en más de una ocasión y el entrevistador vuelve a generar silencio, utilice la misma estrategia. No obstante, deje a su interlocutor un espacio de al menos cinco segundos para verificar que realmente está intentando crear tensión, puede que simplemente esté pensando.

#### **4.1.7 Entrevista agresiva**

El entrevistador crea un clima que resulta hostil: no le ha recibido en la puerta, no le ofrece la mano, no le mira a los ojos, toma muchas notas, le llaman varias veces por teléfono, le hace preguntas directas y en algunos casos llegando a la indiscreción: ¿está usted soltero(a)?, ¿se piensa casar pronto?, ¿tendrá rápidamente hijos?, ¿qué tal sus relaciones sexuales?, ¿cómo se lleva con sus padres?, etc.

Las preguntas anteriores pueden responderse por parte del individuo con una enorme sonrisa, de forma natural, o con un "¿cree usted que esa pregunta resulta realmente relevante para desempeñar correctamente el puesto de trabajo?". Ambos tipos de respuestas pueden tomarse como óptimas en función de cómo haya sido formulada la pregunta y la comunicación no verbal que acompañe las palabras del candidato. Contestar de la segunda forma (\*cree usted que...) dentro de una entrevista suave y ausente de tensión a la pregunta

¿está usted soltero/a?, probablemente indicará una serie de aspectos muy significativos. La facilidad para irritarse del candidato denotará características como ansiedad y alta tensión frente agentes externos. Normalmente estas entrevistas agresivas se hacen para ver la reacción del candidato ante situaciones delicadas y muy tensas, por ello lo que hay que evitar en todo momento es ser agresivo, mostrar irritabilidad.

#### **4.1.8 Entrevista de preguntas sin respuesta.**

El entrevistador pregunta, antes que el candidato haya concluido con su respuesta, le interrumpe y le hace una pregunta totalmente distinta. Esta estrategia se repite una y otra vez. Un candidato que no pierde los nervios, se mantiene en una postura neutra y sigue intentando argumentar sus respuestas, sino consigue que el entrevistador cambie de actitud puede indicarle: “le agradecería que me permitiera acabar de responder las preguntas que usted me está formulando”. Esta intervención, serena, puede interpretarse como seguridad en si mismo y afrontamiento adecuado de agresiones externas.

#### **4.1.9 Entrevista examen.**

La entrevista es un examen. ¿Cuál es la capital de Nigeria?, ¿quién es el primer ministro alemán?, ¿qué moneda se utiliza en Yemen?, ¿dónde se encuentra el Kilimanjaro?, etc. Las preguntas no tienen ninguna relevancia para el puesto y saltan de un aspecto a otro. El criterio consiste en observar al entrevistado, su tranquilidad o impaciencia, y otros de los aspectos mencionados anteriormente.

#### **4.1.10 Entrevista amistosa**

En ella el entrevistador se convierte, desde el primer momento, en el mejor amigo del entrevistado. Es una persona muy afable, con su mismo vocabulario, problemas, experiencias y forma de pensar. El candidato se encuentra bien charlando, sus barreras desaparecen y la información surge muy fluida.

Por ejemplo, el puesto no requiere experiencia, pero sí habilidad y afición por una determinada área. Si el entrevistador desciende aparentemente al 'nivel' del entrevistado puede detectar cuáles son sus gustos, preferencias y motivaciones, aquellas áreas que más le satisfacen y las que menos le agradan. Preguntas directas \*¿en qué le gustaría trabajar?+ o preguntas indirectas \*¿qué asignatura le agradó más durante la carrera?+, \*¿y menos?\*,

permiten obtener este tipo de información. Posteriormente el entrevistador informa al candidato de cuál es el puesto en cuestión y las funciones a realizar en él; de nuevo se observa su reacción.

#### **4.1.11 Entrevista de ajuste**

Su objetivo es verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador en la empresa, con el fin de tener una retroalimentación para poder aplicar medidas correctivas.

Se realiza en dos fases:

- 1.-Una de ellas, es la que se realiza cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el periodo de prueba. (Antes de hacer el contrato)
- 2.-Otras se realizan durante el empleo normal, sobre todo al llegar cada aniversario de su ingreso, para analizar sus avances, mejoramientos, fracasos, etc.: es, además, un medio de motivación y personalización.

##### *Características de la primera entrevista*

- 1) Esta entrevista debe prepararse con una plática con el supervisor inmediato, para conocer la conducta y eficiencia del empleado, durante el periodo de prueba.
- 2) Conviene hacer notar al trabajador que ingresa ya en definitiva como empleado: repetirle los puntos fundamentales de la entrevista anterior, y brindarle la posibilidad de preguntar muchas cosas que quizá entonces, no podía conocer, o que surgieron en el tiempo que ha trabajado.
- 3) Conviene pedirle informes sobre cómo encuentra su trabajo, sus compañeros, jefes, ambiente físico, etc. Muchos datos pueden obtenerse de él, ya que a un no se ha acostumbrado a un con las circunstancias y condiciones del trabajo, que pasan inadvertidas par quien tiene tiempo trabajando.

“La finalidad de esta entrevista es saber si el empleado está satisfecho con la empresa y viceversa, para ver si se realiza un contrato formal.”



#### 4.1.12 Entrevista de salida:

Es conveniente realizarla cuando la salida de la empresa de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a necesidades personales del empleado. Es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas o errores con lo que el entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales nos puede brindar valiosa información.

Uno de los factores que llevan a que este tipo de entrevista sea exitosa radica en la necesidad de catarsis del entrevistado necesidad que, de ser aprovechada por el entrevistador, puede conducir a una mejora de la empresa.

Se realiza con un trabajador que ha decidido cesar la relación laboral con determinada organización. Sin duda, es un momento propicio para obtener información relevante sobre los motivos que llevan a la persona a abandonar su trabajo y de esta forma valorar como podemos mejorar, evitando que el talento se “aleje” de la organización o empresa.

Este tipo de entrevista ayudará a localizar posibles puntos de mejora en la organización o empresa que coadyuvarán a una mejora en procedimientos, incentivos, capacitaciones, etc. Las preguntas que realicemos en este entrevista han de ir encaminadas a descubrir el *motivo del abandono de la empresa por parte del trabajador*, a fin de detectar posibles mejoras que nos permitan crear una organización atractiva para el talento.

En este sentido algunas preguntas que podríamos realizar serían:

- Tiempo que lleva pensando en abandonar la empresa.
- Motivos por los que la quiere abandonar (motivos salariales, desmotivación, oferta más atractiva, clima de trabajo, problemas con los compañeros o superiores, reorientación profesional...).
- Grado de satisfacción del trabajador durante el desarrollo de su labor en la empresa.
- ¿Recomendaría esta organización a otra persona para trabajar?

- Mejoras que recomienda a la empresa.
- Puntos fuertes y débiles de la organización.
- Relaciones entre compañeros y superiores en la empresa.
- Sugerencias: debemos dejar hueco para que el trabajador nos dé información que no le hayamos preguntado explícitamente.

Existen varios formatos que nos pueden resultar útiles. Se suele recomendar que esta entrevista se realice cara a cara, ya que de esta forma, se pueden analizar las expresiones y las palabras del entrevistado de manera más profunda. Aunque, puede ocurrir, que esta opción sea incómoda y no se obtengan respuestas muy sinceras.

En algunas ocasiones también puede realizarse en papel y de forma telemática, a través de alguna encuesta que se envía al entrevistado.

La mejor forma de realizar la entrevista dependerá, por tanto, de cada caso concreto.

En cuanto a la tipología de preguntas, **se suelen recomendar preguntas abiertas para obtener más información, aunque también existe la opción de la encuesta con preguntas en las que debemos elegir entre varias opciones previamente fijadas.**

Por parte del entrevistador, no debemos olvidar que, como cualquier otra entrevista, es importante prepararla bien para evitar la improvisación y exprimir al máximo la información obtenida.

Todos estos puntos son importantes si queremos elaborar una herramienta de diagnóstico realmente útil. No debemos olvidar que es información que analizar y que tener en cuenta en el futuro, que nos puede obligar a ver caras de la empresa que no desearíamos haber descubierto pero, que si no tratamos, acabarán siendo un problema cada vez más grave. Debemos intentar no juzgar o defender nuestra postura sino extraer el máximo de información relevante, analizarla e implantar las mejoras oportunas. Se trata, por tanto, de

una herramienta sencilla y potente, que nos puede sacar de algún apuro si la utilizamos e implantamos de la forma adecuada.

## 4.2 Reporte de evaluación de entrevista.

Un **reporte de entrevista** es un tipo de documento en el que se manifiestan las ideas principales de una entrevista. Estas pueden ser apreciaciones o conclusiones del entrevistador y se caracteriza por funcionar como una síntesis.

En otras palabras, podría decirse que un reporte de entrevista es un esquema donde se señalan las pautas que siguió el diálogo junto con las conclusiones del encuentro. Este método es empleado frecuentemente en las entrevistas de trabajo, puesto que facilita la selección de aquellos candidatos que son más aptos para desempeñar el empleo.

Una de las ventajas de realizar un reporte de entrevista es que este permite limpiar y reorganizar las ideas expuestas por el entrevistado. Por ejemplo, un entrevistado puede tener muletillas o puede emplear muchos términos coloquiales; el reporte facilita el filtro de estos aspectos. También le permite al periodista reestructurar o resituar las preguntas que se realizaron.

El reporte de selección es el documento en que se informa acerca de los elementos que fueron observados a lo largo de la entrevista, valorando los aspectos más importantes a nivel conductual y competencial con el objetivo de encontrar a la mejor persona para el puesto y determinar si la persona seleccionada es adecuada para ese puesto, respaldándose en criterios objetivos. Es útil ya que permite transmitir de manera objetiva la información más interesante sobre la entrevista de selección de la misma manera que permite valorar la adecuación de la persona para el puesto en base a unos criterios previamente determinados.

El reporte es el resultado de la entrevista, la valoración de este momento. Es importante saber e informar que el reporte de selección es confidencial, por lo que sólo podrá acceder a él la persona que realiza la selección y la persona responsable de la decisión final para la contratación o no del candidato.

Los aspectos más importantes que debe contener un reporte de selección son:

- Datos generales del candidato
- Herramientas de valoración utilizadas (Entrevista, pruebas y test aplicados, etc.)
- Datos de interés y referencias
- Interés y motivación hacia el puesto
- Puntos fuertes
- Puntos débiles o áreas de mejora
- Observaciones del entrevistador
- Observaciones a cubrir por el responsable y decisión final

Los reportes de entrevista se originan de las grabaciones o anotaciones que realizó el entrevistador y, durante el proceso, este puede incluir frases textuales o parafrasear el contenido, pero debe mantener la objetividad y apelar por la veracidad de la información.

En líneas generales, los reportes de entrevista solo incluyen las ideas más importantes, ya que su objetivo principal es elaborar un documento donde se pueda visualizar el contenido de forma resumida y que sirva como una guía para el entrevistador.

– Los reportes de entrevista funcionan como un informe, donde se presenta los datos más importantes que salieron a relucir durante el encuentro.

– Los reportes deben ser sometidos a un análisis preliminar con la finalidad de descartar aquellos elementos que no le aportan un valor notable al resumen.

– Un reporte de entrevista se caracteriza por ser impersonal y sintético. Durante su elaboración, el entrevistador pondrá a prueba su capacidad de síntesis y su habilidad para establecer juicios razonables y objetivos.

– El reporte de entrevista cuenta con una serie de datos que ofrecen información precisa sobre el encuentro. Por ejemplo: la fecha y el lugar de la reunión, el nombre de la persona que fue entrevistada (junto con alguna foto o rasgo característico de su vestuario o imagen) y el objetivo principal de la entrevista. También se puede anexar un hecho en particular o una anécdota.

– Los reportes de entrevista se caracterizan por tener un cuerpo principal o un esquema, donde se realiza el análisis o el resumen del encuentro. Generalmente, sigue una estructura de pregunta-respuesta, con algunas inferencias incluidas.

### **La introducción**

En este apartado, el entrevistador realiza una introducción donde coloca los principales objetivos de la entrevista. También explica brevemente el tema que se abordó en la entrevista. Dentro de la introducción se incluye el título del reporte (que debe ser sencillo y corto) junto con algunos datos personales de la persona entrevistada. Por ejemplo:

Entrevista para optar al cargo de gerente de ventas (título)

### **Datos personales del entrevistado:**

- **Nombre:**
- **Edad:**
- **Estado civil:**

### **El texto**

Consiste en el cuerpo del documento. Ahí se puede encontrar el procedimiento de la entrevista, incluyendo fragmentos textuales que se han seleccionado previamente. Dichos fragmentos contienen las ideas más importantes que engloban el tema de la entrevista.

El texto se organiza con bloques, donde se expone de forma precisa los puntos que fueron abordados durante el encuentro.

### **La veracidad**

La veracidad es un aspecto fundamental dentro de un reporte de entrevista; se trata de colocar los hechos tal como fueron narrados por el entrevistado, sin añadir juicios subjetivos. El entrevistador puede añadir algunas opiniones propias, pero debe hacerlo desde un análisis racional sin modificar o tergiversar las respuestas de la persona entrevistada.

### **La conclusión**

En este último apartado, el entrevistado coloca las conclusiones que se lograron establecer luego de realizar la entrevista. Puede colocar apreciaciones personales, siempre y cuando estén fundamentadas adecuadamente.

## **4.3 Proceso de Selección Técnica de Personal.**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene enseguida del reclutamiento, ambos siempre van de la mano y comienzan en el momento que existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación como resultado de una promoción interna. Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varios medios de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige; en otras palabras, su objetivo principal es suministrar la materia prima a la organización, este proceso lo puede llevar a cabo tomando en cuenta dos fuentes de reclutamiento: fuentes internas y externas. Las primeras, se refieren a los movimientos de personal que se producen dentro de la organización con empleados activos; en la mayoría de los casos las vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio; este tipo de fuente permite estimular la superación del empleado al crear oportunidades de promoción.

Las fuentes externas son aquellas que permiten la participación en el proceso de selección, de personas extrañas a la organización; dentro de esas fuentes se encuentran: universidades, ofertas de servicios, oficina de empleo, centros de estudios de nivel técnico, asociaciones de profesionales y sindicatos de trabajadores, entre otros. “La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo de manera eficiente.”

Para cubrir adecuadamente un vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en disposiciones bien definidas respecto a los lineamientos generales que se deben de seguir durante el desarrollo del proceso. Estos requisitos previos tienen como objetivo fundamental, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe de asumir en algún momento determinado.

Por ello y para que la empresa cuente con lo mejor en cuanto a RR.HH. se deben realizar los siguientes pasos o elementos de la selección técnica de personal:

En primer lugar se supone que tenemos una vacante por tal motivo hay que cubrirla, empezaremos por la requisición que deberá ser diseñada por el departamento de RR.HH. De acuerdo con las necesidades de cada empresa, y contendrá como mínimo: el Motivo de la vacante, el departamento correspondiente, el puesto a cubrir, fecha para cubrir el puesto, tiempo de contratación, turno, Horario y sueldo que corresponden;

Después seguimos con el análisis de puesto que “Son los requerimientos que exige el puesto para ser ocupado por una persona adecuada“. Por lo que el análisis de puestos “se hace en base al puesto y no a la persona”.

Pasamos a la valuación de puestos: y este paso es nada más el valor que tiene un puesto de acuerdo a los requerimientos, y qué lugar ocupa con respecto a los demás dentro de una organización. Seguido por el inventario de recursos humanos el cual consiste en la localización del candidato idóneo para cubrir una vacante de entre las personas que actualmente prestan sus servicios a la organización.

Esto es lo que mencionaba en un principio debemos echar mano de nuestra gente antes de reclutar personal del exterior ya que nos trae muchas ventajas y nos evitamos futuro problemas.

Reclutamiento:

Si no logramos cubrir una vacante a través del inventario de RR.HH. Tendremos que acudir a los candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se procederá a reclutar personal externo a través de:

- a) Fuentes de abastecimiento: que es el lugar en que podré encontrar el personal adecuado para el puesto que quiero cubrir. Y estos lugares pueden ser los siguientes: Desde “la puerta de la calle” (donde se presentan los candidatos al puesto atraídos por el prestigio de la organización). Y también pensando en los sindicatos, las escuelas, agencias de colocación, y familiares o recomendados de nuestro personal.
- b) También están los medios de reclutamiento: que es la forma de atraer a la empresa al futuro personal.

Requisición al sindicato respectivo, la solicitud de empleo, una carta, por teléfono, por la prensa, por la radio o TV por medio de folletos o por el internet un medio al que todos acceden por mucho tiempo.

El reclutamiento del personal tiene un costo por lo tanto hay que preverlo antes ya que el requiere personal por estos medios nos puede traer costos elevados.

Pero ahora otro punto es... ¿Cómo debemos recibir a los candidatos?

Por lo que lo idóneo es que el área de recepción deberá ser: accesible, funcional, cómoda, bien iluminada y ventada así como que sin ruido alguno y claro muy limpia.



Todo esto para que el candidato se forme la mejor impresión de la organización, y que desde antes de su contratación sienta una admiración por la empresa y se forme una buena imagen de la organización.

La solicitud de empleo y la entrevista inicial o preliminar son pasos necesarios para este reclutamiento la primera puede es hecha por el aspirante, y la segunda la hace la empresa para determinar de manera general los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Las pruebas psicológicas, de trabajo o de conocimiento y el examen médico son elementos muy necesarios para el nuevo empleado ya que la empresa tiene que tener la certeza de que su futuro trabajador este en buenas condiciones físicas y mentales.

El estudio socioeconómico nos va a servir para que se proporcionen los datos necesarios del prospecto y además para corroborar datos del currículum y de la entrevista.

Después de todo este proceso un poco complicado por la serie de pasos a seguir este se culminará con la decisión final por parte de la empresa o más bien por parte del futuro jefe inmediato ya que el será el que tendrá trato directo con el candidato o trabajador contratado.

#### **4.4 Integración de reportes psicológicos.**

Informe psicotécnico laboral

Aspectos generales - Conductas manifiesta

Se presenta a la entrevista antes de lo pactado, vestido de manera informal y prolija. Muestra un trato correcto, más bien medido. Se evidencia una buena capacidad de escucha y la posibilidad de captar las necesidades de su interlocutor. Es más bien servicial y está pendiente respecto a cumplir con las expectativas de quien lo entrevista. Muestra confianza y buena propensión hacia los nuevos vínculos. Se puede observar una muy buena predisposición hacia la tarea y se vislumbra gran interés por el puesto al que se postula.

### **Aspectos intelectuales**

El postulante se describe a sí mismo como una persona humilde, buena, que tiene respeto, buena presencia, y que hace lo que le digan. Se permite exhibir un grado timidez, inseguridad y temor hacia lo nuevo.

Se puede observar que trasmite mucha sencillez y demuestra ser rutinario, de poca iniciativa, poca creatividad y también muestra estaticidad. Más allá de que se observan ciertos aspectos añados, se destaca la responsabilidad y la honestidad. Se adecua correctamente a las normas sociales, y se muestra como una persona sumamente dócil, acepta lo establecido sin cuestionarlo.

Posee un buen funcionamiento intelectual de planificación, juicio y actitudes organizativas, se observa cierta flexibilidad, tiene sentido común y criterio práctico, y posee buena capacidad de argumentación. Su pensamiento se adecua a la realidad compartida. Posee pensamiento sintético, que es la capacidad de captar situaciones en un todo, en conjunto, como un solo concepto, capta varios conceptos relacionados entre sí, integrándolos en un concepto general. Puede analizar y comprender rápidamente las ideas o conceptos que se le presenten normalmente.

### **Aspectos afectivos sociales – Modalidad laboral**

Pone de manifiesto una adecuada regulación y control de los impulsos, tolerancia a la frustración, tolerancia a la ansiedad y tolerancia a la incertidumbre. Presenta una tendencia normal al moralismo y a la responsabilidad. Muestra una inclinación a ser entusiasta, expresivo, alegre, a ser franco con las personas y una devoción por la humildad y docilidad. Demuestra una preferencia a dejarse llevar fácilmente por otros, ser conformista, pasivo y considerado. Se orienta a ser más reservado, solitario y escéptico hacia el grupo, prefiere trabajar solo y muestra apego a la rigidez y precisión al hacer sus cosas.

Es una persona que tiene gran respeto por las reglas. Puede seguir lo que se le indica sin distorsionarlo, tiende a ser práctico. Es flexible en su manera de pensar, crea una buena atmósfera, buenas relaciones sociales, se interesa por los derechos de los demás y de sí mismo y establece buenas comunicaciones. No se presenta como una persona que sabotea y controla los esfuerzos del líder. Es sumamente tolerante, precavido y sumamente serio. Se

muestra confiable porque tiene un fuerte compromiso de terminar el trabajo que empieza. Con frecuencia prefiere un trabajo a la vez, que dejar un trabajo sin terminar ya que esto le puede producir insatisfacción. Se lo puede observar como un trabajador intenso y dedicado. Suele distraerse poco, a menos que lo inciten demasiado fuerte. No presenta fuertes impulsos de avanzar, exterioriza poco empuje y poco avance

### **Inteligencia emocional.**

Presenta capacidad para comprender las emociones y conducirlas, de tal manera que pueda utilizarlas para guiar su conducta y sus procesos de pensamiento, para producir mejores resultados. Conoce sus propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Tiene confianza en sí mismo, certeza sobre el propio valer y facultades propias. Se exterioriza como una persona que mantiene medianamente bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales, aunque por momentos deja al descubierto cierta falta de flexibilidad para reaccionar ante los cambios, estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

Posee capacidad para comprender a los demás, percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones, ayudar a los demás a desarrollarse, percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad. Asume la capacidad para ponerse en el lugar del otro y entender lo que le pasa.

Con respecto a la motivación, esta pronto a alinearse con los objetivos de un grupo u organización. Ostenta disposición para aprovechar las oportunidades, tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses, siempre y cuando los objetivos sean delineados por otros.

### **Conclusiones**

Es un postulante que tiene condiciones muy buenas para desempeñarse en el puesto requerido, en el cual no se vea exigido a grandes presiones, ya que se observa una necesidad de librarse pronto de los problemas, más allá de que puede reconocer aquellas situaciones que le generan ansiedad y saber a qué recursos apelar para controlarlas y resolverlas. Pone a la vista cierto grado de inseguridad y temor hacia lo nuevo, sin más que esto no sea un impedimento para realizar la tarea. Sus principales fortalezas son su seguridad en sí mismo, su

capacidad para aprender, su seriedad, su responsabilidad, su atención y su humildad. Es una persona que va a respetar lo que se le apunte sin cuestionarlo y puede seguir lo que se le indique sin deformarlo. Tiene una correspondencia alta al buen trato, apoyándose en sus superiores. El grado de adecuación del postulante al puesto en cuestión es: Muy Bueno.

## *Recursos web complementarios o adicionales para consulta.*

1. Avilez I. (2014) .Reporte de selección de personal. Prezzi  
<https://prezi.com/q9usqkyrgpu/reporte-de-seleccion-de-personal-informe/>
  
2. Video: Reportes psicológicos en la selección de personal  
<https://www.youtube.com/watch?v=iAen5JvUbCA>
  
3. Arrocha G. El informe de selección.  
<http://www.psycoconsult.com/getattachment/ea656115-837f-4a35-b23d-536393dd3893/EL-INFORME-DE-SELECCION.pdf>

## **Bibliografía**

Cortada, N. (2000). *Técnicas Psicológicas de Evaluación y Exploración*. México: Trillas.

Hogan, T. (2004). *Pruebas Psicológicas, una introducción práctica*. México: Manual Moderno.

## **SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN MEXICO. - ALISON WADELEY**

Flóres Ortiz María Virginia. (2005, octubre 31). *Las fuentes de reclutamiento del personal*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-fuentes-de-reclutamiento-del-personal/>

<https://psikipedia.com/libro/evaluacion/2139-caracteristicas-de-un-buen-entrevistador>

• María Gloria Castaño Collado (\*) • Gerardo de la Merced López Montalvo (\*) • José M<sup>a</sup> Prieto Zamora (\*) (\*): Profesores de la Universidad Complutense de Madrid Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)