

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA NO ESPECIALISTAS



PRÓLOGO

La presente Guía Tutorial va dirigida a empleadores/as y empresarios/as que sin ser expertos en gestión de recursos humanos asumen la responsabilidad de incorporar a una persona en su empresa para el desempeño de un puesto de trabajo. Se desarrollan conceptos y conocimientos básicos del proceso de selección y se facilitan recursos para ayudar a la toma de decisión.

Es normal que usted, empresario y con la responsabilidad en gestión de su empresa, le preocupe el realizar una tarea para la que no se entrenó y que sin embargo tiene que asumir. Por eso, queremos ayudarle a encontrar a una persona que realice suficientemente bien el puesto de trabajo demandado, desechando las candidaturas que no se adecuan al puesto.

Tendrá que ser lo más objetivo posible partiendo de su subjetividad, y esto se consigue implementando sistemáticamente las diferentes fases del proceso de selección y empleo de técnicas selectivas. El desarrollo de una fase implica la superación de la fase anterior, y la duración de cada una de ellas, depende además de la práctica del seleccionador, de las características del puesto. No olvide que la selección es un proceso iterativo (por aproximaciones sucesivas), realizarla en varias fases nos acerca al éxito, es decir, nos permite identificar cuál es la persona que mejor se ajusta al puesto.

Piense que si se trate de la primera vez, bastará con no hacerlo mal. Hacerlo bien es cuestión de práctica.

INDICE

FASE 1: ESTUDIO DEL PUESTO DE TRABAJO.....	6
FASE 2: RECLUTAMIENTO.....	9
FASE 3: PRESELECCIÓN.....	14
FASE 4: SELECCIÓN.....	16
FASE 5: ACOGIDA.....	23

Antes iniciar un proceso de selección le aconsejamos que reflexione sobre los siguientes aspectos:

¿Está definido el puesto de trabajo?

¿Podría explicar con brevedad la misión del puesto?

¿Puede ocuparlo alguna persona que actualmente trabaja en su empresa?



¿Tiene claro cuáles son los aspectos mínimos que debe reunir el candidato?

¿Cuánto tiempo dispone para encontrar a la nueva persona?

¿Puede disponer de ayuda profesional así como de consultoras, empresas de trabajo, freelances etc..., durante el proceso o en alguna fase en concreto?

¿Qué ofrece al candidato/a?

Las respuestas a estas preguntas son básicas para tomar las mejores decisiones durante el proceso de selección.

El siguiente esquema refleja las fases del proceso de selección, objetivos y los recursos que esta Guía facilita. Los diferentes recursos son ejemplos de los diferentes instrumentos inherentes a un proceso de selección. Trabaja y modela cada uno de ellos según su habilidad, conocimiento y puesto de trabajo.

OBJETIVO	FASES	RECURSOS
Determinación de necesidades	I. ESTUDIO DEL PUESTO DE TRABAJO	Modelo de ADPT
Búsqueda de Candidaturas	II. RECLUTAMIENTO	Profesiograma Modelo de Reclutamiento Interno Modelo de Reclutamiento Externo
Eliminación de candidaturas	III. PRESELECCIÓN	
Selección de candidaturas	IV. SELECCIÓN	Guía de Entrevista de Trabajo Modelo de Evaluación Individual Modelo de Evaluación Global
Incorporación e integración de la persona	V. ACOGIDA	

FASE 1: ESTUDIO DEL PUESTO DE TRABAJO

OBJETIVO: Determinación de necesidades

La definición y denominación de un puesto de trabajo le permite identificar las características que deben reunir sus candidatos. Realizará un análisis y descripción del puesto para elaborar lo que se denomina la Ficha de Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo (ADPT). Un **ADPT** es una herramienta básica para el proceso de selección y otros aspectos intrínsecos a la Gestión de Recursos Humanos. Piense que esta información debe tenerse de cada uno de los puestos independiente de la iniciación de un proceso de selección.



¿Qué utilidades tiene un ADPT en un proceso de selección?

En la fase de Reclutamiento, la ADPT proporciona información sobre las funciones, tareas y responsabilidades del puesto. Resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

En la fase de Selección de Personal, la ADPT proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información nos guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.



¿Para qué otros fines puede emplearse un ADPT?

En formación, comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

En la evaluación del desempeño, un ADPT nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Para una valoración de Puestos, constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

No existe un modelo único de ADPT, pero todos deben proporcionar al menos la siguiente información:

- **"Que hacen"** las personas que desempeñan el puesto de trabajo: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- **"Como lo hacen"**: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera en como ejecutan cada tarea.
- **"Para qué lo hacen"**: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.
- **"Requisitos y cualificaciones mínimas"**: para tener garantía de éxito en el desempeño del puesto.

Para la obtención de un ADPT podemos emplear uno o varios métodos, siendo el cuestionario el método que precisa menor tiempo, y el de la observación el que más.

MEDIOS	EXPLICACION	FINALIDAD
Cuestionario	Documento que cumplimenta la persona que ocupa el puesto	Conocer el punto de vista del titular sobre su puesto de trabajo
Observación	Observación in situ del puesto por parte del analista	Destacar algunos aspectos característicos del puesto sobre todo si precisan de esfuerzos y condiciones significativas
Entrevista	Diálogo entre el analista y el titular sobre el puesto y jefe	Completa la información, posibilita la participación y genera confianza entre las personas

Si se trata de un puesto de nueva creación, es decir, anteriormente no existía en la empresa, tendrá que ser usted quien cumplimente el ADPT. En la aplicación puede consultar un modelo de ADPT que puede ayudarle a analizar y definir un puesto de trabajo. Es solo un modelo, por tanto puede tener variaciones según el puesto de trabajo. No olvide que cualquier modelo tiene que describir lo que la persona debe hacer (actividades), para qué lo hace (criterios de éxito), que debe saber (conocimientos) y como debe de hacerlo (habilidades).


*Actualmente, los profesionales llevan a cabo una selección por competencias en sus procesos de selección. Para ello se necesita previamente implementar un sistema de gestión por competencias en una empresa y posteriormente, “saber entrevistar a un elevado nivel”. Incluso a los expertos en la materia con hábitos en la experiencia y adoptar las nuevas técnicas no les resulta sencillo. La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que desee evaluar.

FASE 2: RECLUTAMIENTO

OBJETIVO: Búsqueda de candidaturas

Definido e identificado el puesto la siguiente fase es la de reclutamiento. En esta fase se pretende atraer al suficiente número de candidatos con los atributos requeridos y estimularlos para que participen en el proceso de selección. Deberá preguntarse:

- **¿Qué características y condiciones mínimas deben presentar las candidaturas participantes del proceso de selección?**
- **¿Qué fuentes de reclutamiento utilizo?**

 Para dar respuesta a la primera pregunta, y partiendo de la información del ADPT se establecerá el perfil del candidato que se ajusta al puesto demandado. Este perfil es llamado técnicamente **Profesiograma** y le permitirá establecer:

- a) Características físicas
- b) Edad
- c) Formación (titulación, idiomas...)
- d) Conocimientos
- e) Experiencia profesional (en años, en el mismo puesto, en un puesto vecino, puestos de nivel inferior)
- f) Aptitudes
- g) Rasgos de personalidad

A modo de ejemplo, he aquí una lista de posibles aptitudes intelectuales:

- Inteligencia general.
- Razonamiento lógico.
- Dotes perceptivas y atención.
- Aptitud numérica.
- Aptitud verbal.
- Método y orden.

A modo de ejemplo, he aquí una lista de posibles rasgos de personalidad:

- Capacidad de captación.
- Estabilidad emocional.
- Seguridad en sí mismo.
- Iniciativa.
- Dotes de mando.

El profesiograma de esta Guía es resultado directo del ADPT y entrevista de selección (abordada más adelante). Hay tantos profesiogramas como puestos de trabajos. ***Hay tantos perfiles profesiográficos como personas o candidatos se ofrezcan a ocupar el puesto ofertado.***

Con la información del profesiograma y ADPT tendrá que decidir la vía por la que recibirá las candidaturas. La búsqueda se puede hacer por reclutamiento interno, externo o mixto. Con el **reclutamiento interno** se trata de cubrir la vacante con empleados/as que ya están trabajando en la empresa. Puede tratarse de una promoción o de un movimiento lateral pero en ambos casos, la ventaja es que los candidatos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Es el método más económico y rápido para la empresa y presenta un mayor índice de validez y de seguridad puesto que ya se conoce el candidato y es una poderosa fuente de motivación para los empleados. Puede publicarse en boletines informativos en zonas de continua circulación, como la cafetería o en boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a ordenadores personales.

Si decide llevar a cabo un **reclutamiento externo**, debe considerar que generalmente tarda más tiempo que el reclutamiento interno, es más costoso, y en principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la Empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

Las fuentes de reclutamiento externo más empleadas son las siguientes:

- Oficinas de empleo
- Agencias de colocación
- Colegios profesionales
- Centros de formación
- Asociaciones
- Sindicatos
- Empresas de trabajo temporal
- Empresas de selección
- Prensa
- Boletines
- Revistas especializadas
- Redes sociales profesionales
- Contactos/amistades de los actuales empleados/as
- Antiguos empleados
- Red de contactos en general
- Jobsites



¿Qué técnica utilizo para mi proceso de selección?

Actualmente la publicación en jobsites y aviso de anuncio en prensa son los medios que mayor impacto tienen. Le recomendamos que analice el público a quien va dirigido, el número de ejemplares publicados, número de visitas al jobsites, cuando se ofrece y/o actualiza (diaria, semanal, mensual etc...), donde se comercializa o reparte etc....,

Tenga en cuenta, que la publicación de una oferta de trabajo tendrá que ser atractiva y estimulante para que el candidato deseado envíe su candidatura; tipo de contrato, duración, retribución salarial (fijo, variable), jornada laboral y horario, disponibilidad (geográfica y horaria).

Esta Guía aconseja que una oferta de trabajo publicada vía prensa y jobsites incluya al menos los siguientes elementos:

- 1- Denominación clara y concisa del puesto
- 2- Las responsabilidades y/o funciones del empleo
- 3- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- 4- Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.
- 5- Plazo de recepción de los cv.

Generalmente los jobsites ofrecen de forma gratuita la primera publicación de oferta de trabajo a una empresa. La forma de cómo gestionar los cv recibidos es propia de cada jobsites aunque disponen de asistentes y simulaciones que pueden ayudarle durante el proceso. En el anexo 3 dispone de un modelo de oferta de empleo para realizar el Reclutamiento Interno, y en el anexo 4 otro para realizar el Reclutamiento Externo. (ver aplicación)

Si opta por un **reclutamiento mixto**, recomendado por esta Guía, ofrecerá la posibilidad siempre que sea viable que el nuevo puesto sea cubierto por un empleado de la propia empresa. La forma de llevarse a cabo el reclutamiento mixto puede hacerse siguiendo una de los siguientes métodos:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. A corto plazo la Empresa necesita personal ya calificado y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La Empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no hay candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente. Este es el caso en que la Empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la Empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

FASE 3: PRESELECCIÓN

OBJETIVO: Criba y eliminación de candidaturas

Finalizado el tiempo de recepción de cv comienza la fase de preselección. Es una fase negativa dado que su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto.

No se agobie si tiene un envío masivo de cvs. Es más, tendrá cartas de presentación, modelos y formatos distintos, versiones extensas y abreviadas, información ilegible y no comprensible etc. Siéntase afortunado de que su empresa y puesto ofertado sea un estímulo para los buscadores de empleo.



¿Cómo puedo comenzar a realizar la criba de cv?

Lo primero es realizar una lectura del ADPT y del Profesiograma para no obviar ningún requisito mínimo y necesario a presentar por los candidatos. Anote la fecha en que realiza la lectura de cada uno de los cv y con la información en mente del ADPT y Profesiograma tendrá que clasificar “la montaña de cv” en tres montones.

1. **CV Excluyentes:** cv que no cumplen con los requisitos mínimos deseados y son eliminados del proceso.
2. **CV Dudosos:** cv que cumplen con los requisitos mínimos aunque no con todas las características del puesto, no son descartados, ya que en función de cómo se desarrolle el proceso pueden volver a ser incluidos dentro del proceso.
3. **CV Preseleccionados:** cv que a priori cumplen con los requisitos del puesto y por tanto realizaran las siguientes pruebas contempladas en el proceso de selección.

Al finalizar este primer análisis, puede tener la sensación de que ha sido restrictivo y exigente, o todo lo contrario. Para que salga de dudas, esta Guía le recomienda reanalizar su preselección y comprobar si el número de preseleccionados es mayor al sumatorio de cv excluyentes y dudosos, o es significativamente menor. Se estima que el número de cv preseleccionados no debe ser superior al 25% ni inferior al 10% de cv recibidos (aproximadamente).

Un número reducido de candidaturas significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ninguna candidatura resulte adecuada para la ocupación del puesto. Si tiene muchos candidatos preseleccionados, prioriza los más relevantes citándoles a la entrevista. Otro aspecto a tener en cuenta es el número de candidaturas recopiladas a través de cada una de las técnicas empleadas.



¿Cómo hacer una lectura y análisis acertado de un cv?

La lectura de un cv debe hacerse teniendo en cuenta los datos aportados en *relación* al perfil y las áreas indagar en la entrevista. Un currículum de vida nos informa cronológicamente de lo que la persona ha venido haciendo profesionalmente. Utilice rotulador, marcador, o cualquier otro elemento que le permita destacar la información que le resulta más importante o desdeñable para preguntar en la entrevista. Es importante que se fije en las fechas para conocer la duración de los estudios, la duración en cada puesto de trabajo... Los datos básicos de formación nos ayudan a explorar su orientación vocacional, así como el desarrollo de otras actividades y hobbies nos permite indagar sobre sus aficiones y preferencias personales. Su experiencia profesional nos sirve para sondear sus logros y aspiraciones, las habilidades entrenadas, entornos laborales, redes de contacto laborales.

En caso de haber solicitado foto, deberá haber sido tipo carnet, y salvo casos extremos no sirve para seleccionar por presencia, sirve para recordar al candidato después de haberlo entrevistado o revisado su cv.

FASE 4: SELECCIÓN

OBJETIVO: Selección de candidaturas

Partiendo del conjunto de cv que a priori cumplen con los requisitos del puesto, es el momento de plantearse qué pruebas de selección le seguirán facilitando la identificación de la candidatura-persona que mejor se ajusta al puesto de trabajo.

A modo informativo, las pruebas selectivas se pueden dividir en cuatro grandes grupos:

1. **Pruebas profesionales:** pruebas que evalúan conocimientos propios de la profesión. Son pruebas que valoran el grado de conocimiento que los candidatos tienen de una materia concreta. Son por ejemplo:
 - a) Pruebas y exámenes
 - b) Cuestionarios técnicos
 - c) Ejercicios de simulación

2. **Pruebas psicotécnicas:** sirven para evaluar el potencial del candidato.
 - a) De aptitud o eficiencia: evalúan las aptitudes que contribuyen a un buen rendimiento y desempeño. Por ejemplo, el razonamiento numérico o verbal, razonamiento abstracto, capacidad verbal ...
 - b) De personalidad: informan sobre factores personales de los candidatos que influirán en su rendimiento. Por ejemplo el nivel de extroversión

3. **Dinámicas de grupo:** técnicas de evaluación que sitúan a los sujetos en interacción, con el fin de producir conductas observables que les diferencien mostrando sus rasgos actitudinales. Suele realizarse una reunión planteándose un dilema, situación moral o situación profesional y se “pone en juego” a todos los participantes.

4. **La entrevista:** es una prueba determinante y suele ser la más empleada por profesionales y por no profesionales. Siempre debe de hacerse independientemente de la realización y aceptación favorable de otras pruebas, de hecho gran parte de los procesos de selección la utilizan como único elemento de evaluación. Se aconseja realizarla en la empresa, en un espacio habilitado para ello, o bien en lugares neutrales como sala de reuniones de un hotel cuando se trata de selecciones masivas

Esta Guía para no Especialistas en Selección desarrollará en detalle cómo realizar una entrevista para ayudarle a apreciar la concordancia entre el perfil del candidato y el requerido por el puesto. Recomendamos que sea mediante contacto telefónico el modo de concertar la entrevista, e incluso puede formular alguna pregunta durante esta llamada para recopilar más información. Se le informará a la persona de la fecha, lugar, hora y duración aproximada de la misma.

A usted, no entrenado en la selección de personal, le resultará difícil tomar el papel de entrevistador, sin parecer ser un detective, encuestador o un preguntón sin más. Piense que la persona que va a realizar una entrevista de trabajo está “preparada” para ello. Usted también debe prepararse.

En función de su práctica y habilidades como entrevistador puede optar a realizar:

- Entrevista estructurada: si utiliza un cuestionario o guía de preguntas para todos los candidatos convocados,
- Entrevista no estructurada: si la entrevista será una conversación libre en la que realizará preguntas en función de la información del sujeto.
- Entrevista mixta: se abordarán preguntas comunes a todos los candidatos y en función de la información aportada por el entrevistado podrá realizarse otras preguntas adicionales.

Esta Guía le aconseja que lleve a cabo una entrevista estructurada. Al final de esta Guía se le facilita un Guión de entrevista para recopilar información pertinente (página 25)

El éxito de una entrevista dependerá de sus actuaciones antes, durante y después de la misma. Le sugerimos que:

1. **Se prepare la Entrevista:** es decir, debes leer el cv nuevamente y relacionar la información suministrada con los requerimientos del puesto a cubrir. Le aconsejamos que realice una entrevista estructurada, con un guión de cuestiones, además de escribir y anotar en el cv aquellos aspectos que le gustaría concretar con el entrevistado, destaca lo que más le llame la atención para profundizar o sondear un poco más...

Una vez concertado el día de la entrevista, asigna tiempo suficiente, y sin interrupciones y acomoda el lugar donde se desarrollará la misma.

2. **Inicie la entrevista:** dado que el entrevistado normalmente llega nervioso y tenso, salúdale agradeciendo su visita. Nos presentaremos personal y profesionalmente diciendo nuestro nombre y cargo. Le recordamos el motivo de nuestro encuentro y la duración estimada de la misma. Le invitamos a que nos comente y explique la información de su cv esperando su conformidad verbal o asentimiento físico. Es una forma de “romper el hielo”.

3. **Desarrolle la entrevista:** la conversación se centrará en el historial personal, académico y profesional del candidato, en sus intereses, relaciones interpersonales, personalidad exigida y requerida por el puesto.

Se le dará información sobre el puesto aunque una forma de conocer sus intereses y motivaciones es esperar a que este pida información. Hay que evitar preguntas en las que se aprecie a priori claramente la respuesta.

Además se evitará tomar excesivas notas, mirar el reloj o realizar preguntas muy seguidas una de otras en las que no se les permita a la persona un mínimo tiempo de reflexión.

Antes de finalizar la entrevista asegúrese que ha obtenido la información deseada e igualmente deberá informar al candidato de los siguientes pasos de la selección, que pasará después, cuándo la empresa se pondrá en contacto de nuevo, si se van a realizar más pruebas selectivas etc. Si no se sabe, es mejor no decir nada.

No olvide que el control de la entrevista es suyo, y que la información debe suceder en función de las preguntas, aclaraciones, matizaciones... que solicita al candidato.

4. **Cierre la entrevista:** se hará de forma cordial y agradeciendo el interés de la persona por haber asistido a la entrevista. Por último, y dado que la comprobación de referencias es fundamental, antes de la despedida, se tiene que pedir permiso a los candidatos y solicitar las referencias de manera confidencial.
5. **Después de la entrevista:** finalizada la entrevista, se redactará lo antes posible un informe sobre ella. Incluso anota algo que le llame la atención para facilitar el recuerdo, por ejemplo, algún complemento de la persona, rasgo físico, indumentaria...No obstante, el informe debe ser claro y sencillo, concreto e inteligible por si tú mismo o alguien tiene que consultarlo. Para ello esta Guía facilita un modelo de evaluación individual para valorar a los candidatos de la forma más objetiva posible.

Para la toma de decisión final, se facilita un recurso elaborado al efecto, Modelo de evaluación global de los candidatos. Esta evaluación le permitirá ver de forma global la información y valoración obtenida individualmente, y realizar comparaciones.

Tenga en cuenta que el cv le aportó datos, y la entrevista se los explicó.

Posteriormente, a la persona seleccionada se le informará al respecto y se concertará el día exacto de incorporación a la empresa. Al resto de los participantes se les comunica principalmente por email sobre su desestimación para ocupar el puesto ofertado. El correo puede ser parecido al siguiente texto:

A la atención de XXXXX:

Por este medio, queremos expresar nuestro agradecimiento por su interés en participar en el proceso de selección para ocupar el puesto de “.....”.

Le informamos, que de acuerdo a los resultados obtenidos globalmente, usted no ha quedado seleccionado(a). No obstante sus antecedentes serán conservados en nuestra base de datos, a los efectos que puedan ser considerados en el futuro, en otros procesos de selección.

Atentamente

Firma y Nombre del Responsable del Proceso de Selección.

Con el objetivo de la mejora continua para el desarrollo de futuros procesos de selección, puede hacer una crítica constructiva sobre cada una de las entrevistas realizadas:

¿Obtuvo la información que pretendía recopilar durante la entrevista?

¿La entrevista se desarrolló tal y como planeó?

¿Logró transmitir seguridad al entrevistado?

¿Construyó un ambiente cómodo para el entrevistado?

¿Realizó preguntas coherentes y necesarias?



A continuación se describen los errores más frecuentes durante el desarrollo de una entrevista. Evítelos.

- **Efecto de “halo”.** Consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado positivamente.
- **Efecto de tendencia central.** Es la tendencia cómoda de calificar en el grado medio a la mayoría de las personas. Efectivamente, las calificaciones extremas son la menos frecuentes, pero hay que tener cuidado y no exagerar la nota.
- **Efecto impresión.** Se trata del efecto causado por el candidato en función de datos científicamente poco significativos; fluidez verbal, extroversión, etc.
- **Efecto horn.** Consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado desfavorablemente.
- **Esteriotipos o generalizaciones.** Dejarse influir por estereotipos regionales, nacionales, etc.
- **Efecto proyección.** Sobrevalorar a los candidatos, o aspectos concretos de los candidatos, por coincidir con algo que el entrevistador tenía prejuzgado o valorado de antemano.
- **Efecto contagio.** Cuando se tiene la experiencia de ver dos cualidades asociadas a menudo, es posible concluir que al percibir una de ellas, se encontrará necesariamente la otra.
- **Efecto Hermosismo:** la discriminación contra personas no atractivas es una forma persistente de discriminación en el empleo.
- **Efecto polaridad o de tendencias extremas.** Evaluar muy bien o muy mal todos los elementos de un candidato.

FASE 5: ACOGIDA

Objetivo: Incorporación e integración del nuevo/a empleado

El proceso de selección se dará por finalizado con la materialización del contrato laboral. Es decir, implica la incorporación de la persona a la empresa y la superación del periodo de prueba.

El periodo de prueba tiene una doble finalidad; en el caso del empresario, comprobar si el trabajador está o no capacitado para desarrollar el trabajo para el que ha sido contratado, y en el caso del trabajador, le permite conocer las condiciones y contenido de las responsabilidades, tareas y funciones que va a desarrollar su trabajo.

La adaptación requiere de un tiempo que tanto el empresario como trabajador tienen que permitirse mutuamente. Para un empleado, los primeros días de trabajo son fundamentales, estos en la mayoría de los casos condicionan en buena parte su futuro, hasta el punto de que un fracaso en ese instante puede implicar la inadaptación al puesto de trabajo y, de hecho, a la empresa.

La responsabilidad de una buena acogida y primeros días de integración dependerá totalmente de usted. A continuación le ofrecemos que la acogida consista en:

- Dar al recién llegado una visión global de la empresa.
- Concretar lo máximo posible los objetivos generales de la misma, de modo que esto le ayude a integrar sus objetivos personales en los generales.
- Favorecer el rápido establecimiento de relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo y de los servicios colindantes.

A veces si son varios contratados, se puede llevar a cabo una reunión en conjunto con el jefe o jefes inmediatos además de estar presente la persona que lo seleccionó. Informa igualmente a través de comunicado de correo electrónico el nombre y apellidos de la nueva persona, el puesto que ocupará y el modo de contactar con ella.

Finalizado el periodo de prueba, si la valoración es positiva, el proceso de selección se dará por finalizado y se le facilitará la modalidad de contratación acordada o negociada. Si transcurrido ese periodo de prueba no resulta exitoso el rendimiento de dicho empleado, tendrá que retomarse el proceso de selección y podrá optar por:

- a) Retomar algún candidato entrevistado que habiendo sido valorado positivamente finalmente no fue elegido
- b) Reconsiderar los cv apilados en el grupo de dudosos
- c) Lanzar otro proceso de selección. Si se opta por esta vía, aconsejamos que reflexiones en cada una de las etapas llevadas a cabo porque podemos incluir mejoras , incluir o excluir criterios de selección, utilizar otras vías de reclutamiento... que pasado el tiempo nos hemos dado cuenta.

No se tome como un fracaso personal el hecho de reiniciar un proceso de selección. Los más expertos en gestión de recursos humanos continuamente reabren procesos y aprenden de lo acontecido. Como afirma Donald J. Trump, el magnate inmobiliario que tiene 20.000 empleados en nómina, hay que tener especial cuidado con los candidatos de humo: ***“Cada nuevo empleado conlleva un riesgo. Algunas personas causan impresión tan buena durante la entrevista de selección que uno les ofrecería el cargo de subdirector. Hasta que uno se da cuenta de que estas personas sencillamente tiene un enorme talento para los procesos de selección”.***

Usted empresario, tiene un lugar donde hay personas que pasan y transitan en ella un tercio de su día para que sus conocimientos y habilidades generen negocio. Cuide al empleado y gestione su talento. Es el capital menos garantizado que tiene. Pero esto, lo trataremos en otra Guía.

ANEXO: BATERIA DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Este recurso tiene como objetivo ayudarle a desarrollar la entrevista de selección recabando toda la información que sea de su interés. **Recuerda que el cv le ha proporcionado información, pero será la entrevista la que se la explique.**

Algo importante a destacar, es que usted contratará a la persona, por tanto, la entrevista implica un recorrido profesional y personal.

Diferenciamos 5 campos de información a recabar. El grado de desarrollo y tipo de preguntas de cada uno de ellos dependerá del puesto en cuestión y de la experiencia del seleccionador:

- Historial del trabajo
- Formación y entretenimiento
- Aspectos personales
- Aspectos relacionados con el puesto solicitado
- Forma de trabajar

Antes de realizar las entrevistas, le sugerimos que relea el ADPT y el perfil profesiográfico marcando, añadiendo y/o eliminando aquellas cuestiones y aspectos relevantes al puesto. El objetivo es que tenga un guión de entrevista capaz de compilar la información necesaria en un tiempo no muy superior a una hora (como límite).

HISTORIAL DE TRABAJO

1. Comience relatándome su experiencia laboral, desde su primer trabajo hasta el último.
2. ¿Qué logro en el trabajo le ha aportado mayor satisfacción? Explíqueme cómo lo consiguió.
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Y en el más descontento y por qué?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Y las menos?
5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
7. Deme un ejemplo de un proyecto que efectuó bajo presión. ¿Cómo gestiona la presión o hitos de tiempo marcados en un proyecto?
8. ¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Y menos eficaz?
9. ¿Qué mejoras o nuevas ideas ha sugerido en trabajos anteriores?
10. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuáles sus puntos débiles?
11. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?
12. ¿Por qué dejó el último empleo?
13. Etc.

FORMACIÓN Y ENTRETENIMIENTO

1. Me gustaría repasar sus antecedentes académicos, ¿en qué colegio, instituto o centro de formación ha realizado su formación?
2. ¿Qué destacaría de cada entidad en la que se ha formado?
3. ¿Qué formación y /o cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?
4. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En qué cursos obtuvo mejores y peores calificaciones?
5. ¿En qué materia le gustaría profundizar o ampliar conocimientos?
6. ¿Participó usted en actividades escolares no académicas?
7. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad, centro de estudios, escuela etc.?

8. ¿Cree que su formación le ha favorecido para ocupar los puestos de trabajo desempeñados?
9. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
10. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente?
¿Por qué?
11. ¿Qué idiomas conoces y a qué nivel?
12. ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?
13. Etc.

ASPECTOS PERSONALES

1. Ahora, quisiera conocer algunos datos personales tales como sus intereses en su adolescencia, la profesión o empleo de sus padres y qué influencia tuvieron sus experiencias familiares en su desarrollo. Luego, cuénteme sus circunstancias, intereses y actividades actuales.
2. ¿Cómo le ha marcado su niñez?
3. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
4. ¿Qué aspectos y cualidades valora de sus padres?
5. ¿En qué tipo de actividades participa fuera del trabajo?
6. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse?
7. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
8. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?
9. ¿Practica algún deporte?
10. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
11. ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
12. ¿Le importa tener que viajar frecuentemente?
13. ¿Tiene vehículo propio?
14. ¿Cuál es su situación personal? (casado, soltero, viudo, con hijos, sin hijos, al cuidado de una persona etc.)
15. Etc.

ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PUESTO SOLICITADO

1. ¿Por qué se ha puesto en contacto con nuestra empresa/organismo?
2. ¿Por qué le gustaría acceder precisamente a este empleo y no a otro?
3. ¿Qué piensa que puede aportarnos?
4. ¿Qué le hace pensar que está capacitado para este trabajo?
5. ¿Qué ventajas cree que tiene respecto a otros candidatos?
6. ¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros?
7. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle y no a otro?
8. ¿Qué espera de este trabajo?
9. ¿Qué condición mínima debe reunir un puesto de trabajo para que usted lo acepte?
10. ¿Qué opina de la polivalencia?
11. Dígame tres cualidades o aspectos de las que se siente orgulloso y otras tres que considera que podría mejorar.
12. Etc.

FORMA DE TRABAJAR

1. ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
2. ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
3. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
4. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
5. ¿Cómo acepta las normas de disciplina: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición?
6. ¿Qué opinas de sus jefes anteriores?
7. Cuando detecta que una tarea o función puede ser mejorable, ¿lo hace saber a la persona que lo realiza?
8. ¿Qué entiende por equipo de trabajo?
9. ¿Qué rol asume en un equipo de trabajo?

FUENTES CONSULTADAS

¿Cómo ser un mejor empleador? www.unique.es

Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias. Martha Alles. Ed. Granica

Manual de Procesos de Selección para candidatos. www.fundacionuniversia.net

Selección de personal. www.ajeasturias.com

www.doppconsultores.es

www.psycoconsult.com

www.teacegos.es