

## TEMA 6: SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Concepto y proceso de selección de personal
2. Técnicas de selección de personal
3. La entrevista de selección de personal
  - 3.1. La entrevista individual
  - 3.2. La entrevista de grupo
4. La acogida del nuevo trabajador a la empresa
5. Bibliografía

### 1. CONCEPTO Y PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Selección de personal es el proceso consistente en elegir, entre los candidatos reclutados, aquel que previsiblemente tiene mayores probabilidades de un desempeño eficaz en el puesto y de adaptación a su entorno laboral.

Con ella se trata de solucionar dos problemas (Aguirre *et al.*, 2008):

- La adecuación del individuo al puesto que va a ocupar y la empresa.
- La eficiencia del hombre en el puesto.

El proceso de selección consta de una serie de pasos:

#### 1. Preselección.

Una vez recibida las solicitudes de los candidatos reclutados, la empresa, antes de someter a todos esos candidatos a costosas técnicas de selección de personal, debe comprobar si todos ellos se ajustan a las exigencias del puesto, comenzando así la preselección (Aguirre *et al.*, 2008). Entonces, con la preselección se trata de discernir el ajuste inicial de la persona al puesto, basándose para dicho estudio en el conocimiento del puesto (descripción de puestos de trabajo) y de las competencias exigidas para su desempeño (perfil fisiográfico diseñado).

Esta etapa se realiza en ausencia de los interesados, y en ella los encargados, analizan la documentación presentada por los candidatos, determinando quiénes continúan para la aplicación de las pruebas de selección pertinentes, mientras que se comunicará a los no preseleccionados, agradeciendo su interés, que el puesto ha sido ocupado por otra persona más idónea y que se los tendrá en cuenta para posteriores procesos de selección.

**Se debe tener claro cuáles son esos elementos discriminatorios o requisitos para realizar una criba** (García Noya *et al.*, 2001). En el perfil hay que distinguir rasgos imprescindibles de aquellos otros a valorar como mérito adicional, pero cuya ausencia no descalifica al candidato. Incluso los rasgos necesarios deben ser ordenados de más a menos peso (López-Fe, 2002).

Lo habitual es clasificar las solicitudes en tres grupos (García Noya *et al.*, 2001):

- a) Bastante adecuados al perfil. Poseen todas o la mayor parte de las cualificaciones imprescindibles.
- b) Medianamente adecuados. Reúnen bastantes requisitos necesarios y tal vez otros valorables, sin llegar al pleno nivel de suficiencia. Constituyen un conjunto de reserva.
- c) Inadecuados. Carecen de todas o la mayoría de las condiciones necesarias.

## **2. Elegir las pruebas de selección que se aplicarán a los candidatos preseleccionados** (ver en la pregunta 2).

Las pruebas son un conjunto de operaciones con las que se trata de predecir el comportamiento del candidato para juzgar sus cualidades y valor en relación al puesto que se pretende cubrir (Byars, 1996).

Teniendo en cuenta las características del puesto vacante, tiempo y presupuesto disponible, el órgano encargado de realizar la selección deberá clasificar y elegir y más tarde aplicar las pruebas que resulten más fiables<sup>1</sup> y válidas<sup>2</sup> para encontrar a las personas deseadas (Aguirre *et al.*, 2008).

## **3. Entrevista** (ver en la pregunta 3)

La entrevista es una estrategia estructurada de recogida de información, que permite la comparación objetiva de candidatos con respecto a un criterio claramente definido (García de Tomás, 2001).

En la entrevista, se produce la primera toma de contacto repasando el currículum o impreso de solicitud, comprobando la actitud y reacción del candidato a las preguntas, hábitos y otras características que puedan afectar a su rendimiento en el puesto; también se explica todo lo referente al puesto de trabajo y sus requisitos, contestando cualquier pregunta planteada por el candidato sobre el trabajo o la empresa.

---

<sup>1</sup> **Fiabilidad**, se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas semejantes. Se comprueba aplicando sus calificaciones o bien aplicándole dos pruebas similares. La aproximación de los resultados obtenidos con un mismo individuo en momentos diferentes de aplicación.

<sup>2</sup> **Validez**. Una prueba será válida cuando esté relacionada con el puesto y sus resultados permitan prever el desempeño de un individuo en el puesto. Una prueba tiene validez cuando se ha demostrado estadísticamente que sirve para medir las características para las que ha sido diseñada (Cooper *et al.*, 2004).

#### 4. Comprobación de referencias.

La petición de referencias es útil principalmente en el caso de candidatos que hayan trabajado con anterioridad. Las referencias deben solicitarse a las empresas donde trabajó el candidato. Son informes verbales o escritos proporcionados por terceras personas sobre un candidato, en relación con actividades realizadas por éste. En todo proceso de selección se han ido obteniendo un conjunto de datos sobre el candidato, que han de ser comprobados. Estos informes se usan para:

- Constatar informaciones facilitadas por el propio candidato.
- Para conocer la opinión de un tercero sobre el rendimiento del candidato en el desarrollo de sus tareas.

La toma de referencias:

- Personales, que por lo general son suministradas por los amigos o familiares del candidato y cuya objetividad es muy discutible. Las referencias de amigos o parientes no deben tomarse en cuenta, salvo que haya sido recomendado, aunque sí puede resultar adecuado solicitar la opinión de antiguos compañeros de trabajo, sobre todo si se pretende que trabajen en equipo, para lo que es necesario un cierto espíritu de colaboración (Saavedra, 1998).
- Profesionales, en las que se describe la trayectoria del solicitante en el ámbito laboral, dadas por antiguos superiores del candidato. Es frecuente solicitar referencias de antiguos superiores del candidato, aun teniendo presente que la opinión así obtenida será totalmente subjetiva.

Es éste un tema muy delicado y no fácil de conseguir con la fiabilidad y objetividad que se precisa. Así la utilidad de esta información depende de la seriedad de la persona que las proporciona, quién, en numerosas ocasiones, suele ser demasiado benevolente en sus apreciaciones (Aguirre *et al.*, 2008).

#### 5. Análisis y decisión

Una vez recogida la información de todos los candidatos a través de las pruebas de selección anteriores, se procederá al análisis de los resultados obtenidos. Esta fase implica el análisis de los datos y características de cada candidato y su comparación con el perfil idóneo diseñado y en segundo lugar, entre los diversos candidatos, buscando siempre la adecuación al puesto de trabajo y a la empresa.

Estas decisiones deben tomarse por el departamento de personal en su conjunto (que ha de realizar la función de servicio de asesoramiento especializado) y en colaboración de los responsables de la sección donde se encuentra el puesto de trabajo del futuro empleado, pues es el que mejor conoce al puesto y las características de la persona que debe ocuparlo.

#### 6. Incorporación

El resultado final del proceso de selección se traduce en la entrada del nuevo individuo a la organización.

La forma en la que el candidato contratado es acogido en la empresa es muy indicativa de la calidad de las relaciones humanas y de la gestión del personal en la empresa. Una buena

acogida supone presentar al recién llegado a sus jefes, compañeros y subordinados y también facilitarle información interesante para su integración en la empresa (Olleros, 2002).

## 2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para llevar a cabo la elección de las pruebas adecuadas, conviene tener en cuenta una serie de consideraciones acerca de dichas pruebas, de su función y de sus características genéricas (García Noya *et al.*, 2001):

- Las pruebas seleccionadas deben ser las que sirvan para medir determinados parámetros de comportamiento en el desarrollo del trabajo de los candidatos participantes en el proceso. Para establecer este criterio de medición se tiene que contar con el perfil del candidato ideal. De esta forma, se sabrá si lo que interesa conocer es la capacidad del candidato para relacionarse con clientes, ciertas habilidades comerciales, aptitudes mecánicas, capacidad de trabajo en grupo, si buscamos una persona extrovertida y con dotas de liderazgo o cualquier otra característica que se haya considerado adecuada para el desempeño del puesto.
- Se recomienda analizar la validez y la fiabilidad de los tests.
- Es necesario también que las pruebas sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección, que el soporte sea adecuado, que se entiendan con facilidad, que proporcionen datos sobre su validez y fiabilidad...es decir, que sigan un criterio estandarizado para que su utilización sea económica y eficaz.

Las técnicas o medios que habitualmente se usan en la selección de personal, son las siguientes:

### TEST DE INTELIGENCIA O AGILIDAD MENTAL.

Miden la rapidez para comprender y coordinar varios tipos de símbolos verbales y matemáticos, de modo que permiten juzgar la capacidad del candidato para afrontar problemas abstractos (Aguirre *et al.*, 2008). Entre ellos se encuentran las series de figuras geométricas, dominó, aptitud verbal (sinónimos), aptitud numérica (problemas y pequeños cálculos).

### TESTS DE PERSONALIDAD.

Miden diversos componentes de la personalidad como dominio, orden, autonomía, afiliación, tenacidad, agresividad, capacidad de imaginación...

A la hora de utilizar este tipo de pruebas para la selección de personal es necesario tener muy claro cuál va a ser su exacta utilidad dentro del proceso de valoración, qué rasgos de la personalidad se quieren identificar en los candidatos y si tienen plena relación con el desempeño del puesto y con la integración del profesional a la organización (García Noya *et al.*, 2001).

El concepto de personalidad es francamente complejo de descifrar y los instrumentos para medir los diferentes rasgos de personalidad no puede decirse que sean exactos y

totalmente fiables. Existen desde luego test muy utilizados y rigurosos en cuanto a su estructura y diseño, pero han de tomarse siempre con la precaución antedicha respecto a su relatividad interpretativa de los rasgos de la personalidad.

### TESTS DE APTITUDES

La *aptitud* es la predisposición de una persona para aprender una determinada habilidad o comportamiento (Aguirre *et al.*, 2008).

A través de los tests de aptitud se trata de obtener una inferencia acerca del rendimiento del candidato en determinadas tareas propias del puesto para el que serían contratados. A nuestro entender son los más recomendables para su utilización en determinados procesos de selección porque suelen centrarse en la medición de habilidades muy concretas relacionadas con el desempeño del trabajo, desde aptitudes comerciales, administrativas o de conducción de vehículos hasta aptitudes musicales, por poner algún ejemplo de la gran variedad de pruebas que miden aptitudes (García Noya *et al.*, 2001). Existen multitud de pruebas de aptitud, pondremos una clasificación genérica:

- *Tests de capacidad mecánica.* Que miden las habilidades para tareas mecánicas, desde el manejo de herramientas hasta el diseño de máquinas.
- *Tests de capacidad profesional.* Útiles para discriminar la capacidad de los individuos en actividades profesionales diversas, tales como trabajos administrativos, de informática, etc.
- *Tests psicomotores.* Miden la habilidad psicomotriz: destreza de manos, coordinación ojos/manos, y muchas otras.
- *Tests de cualidades psicosenoriales.* Miden la capacidad auditiva, visual o los reflejos.
- *Tests de aptitudes especiales.* Pueden ser diversos y miden aptitudes tales como la capacidad creativa o musical, entre otras.

### PRUEBAS PROFESIONALES O DE CONOCIMIENTO

En muchos casos las pruebas profesionales se clasifican como tests de aptitudes. Sin embargo, a pesar de tener elementos en común, poseen una característica de fondo que los diferencian. Mientras los tests de aptitud tienen como objetivo medir la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales, las pruebas profesionales, sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión. Según esto, se puede decir que muchas pruebas de aptitud se pueden utilizar como pruebas profesionales, pero siempre teniendo claro cuál es la finalidad de esa aplicación (García Noya *et al.*, 2001).

Son aquellas que tratan de evaluar el grado de conocimiento adquiridos a través del estudio.

Atendiendo al área de conocimiento que comprenda, se pueden dividir en (Aguirre *et al.*, 2008):

- **Generales**, cuando se trata de preguntas de cultura general.
- **Específicas**, cuando investigan sobre conocimientos técnicos relacionados con el puesto vacante (conocimiento de idiomas, programas informáticos, etc.).

## **SIMULACIONES**

Es un tipo de pruebas que se desarrolla con la participación activa de los miembros del grupo, convertidos en actores representando un papel o en jugadores con un objetivo, y con las que se trata de comprobar en directo los comportamientos en relación a la tarea y al grupo de trabajo. También pueden utilizarse como técnica de formación o evaluación del rendimiento. Todas estas pruebas tienen un componente subjetivo, es decir, dependen del buen establecimiento de la norma o criterio de valoración y de la profesionalidad del seleccionador.

Son ejercicios que simulan las tareas, funciones y condiciones en las que hay que desempeñar un puesto, con el objeto de conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios, en cuanto a experiencia, conocimientos, habilidades, etc. para ocupar la vacante ofrecida por la organización. Puede adoptar múltiples formas en función de cuál sea el contenido del puesto (García Noya *et al.*, 2001):

### ❖ **Juegos de empresa.**

Consiste en hacer que el candidato participe en una serie de ejercicios, previamente diseñados, con los que se reproduce la situación del trabajo para comprobar su forma de proceder y predecir así su rendimiento. Resulta esta prueba bastante cara ya que requiere una cuidadosa elaboración por parte de especialistas, por lo que se aplica para la selección del personal directivo.

Suele utilizarse para valorar la capacidad de los candidatos en la toma de decisiones y la ejecución de acciones empresariales en tiempo real.

Inconvenientes:

- Alto coste (diseño, desarrollo).
- Rigurosa elaboración por parte de especialistas. Necesita de una infraestructura y una preparación de los evaluadores que habitualmente no está al alcance de la mayoría de las empresas.
- Puede producirse accidentes, en caso de que el trabajo simulado conlleve riesgos (ej. Si se usa algún tipo de maquinaria) y además hay que añadir la tensión a la que está sometido.

Es, por tanto, una técnica alternativa, útil sólo en casos muy determinados, y para empresas con estructuras organizacionales de cierta entidad.

### ❖ **Resolución de casos prácticos**

Es muy utilizada en cursos de formación empresarial, teniendo también su validez para la selección de personal. La técnica se apoya en la presentación a los candidatos de un supuesto, preferiblemente relacionado con el área de trabajo y puesto donde realizarían su función, para que dichos candidatos ejerciten sus conocimientos y le den una solución acorde con las expectativas.

Intervienen varios elementos en la aplicación de esta técnica:

Por un lado, el adecuado diseño del caso en cuestión para que sea representativo de lo que se quiere valorar. En cuanto al diseño también se debe cuidar la claridad de la redacción y de los datos que se proporcionen con el objeto de que no induzca a malas interpretaciones.

Por otra parte, la preparación del valorador en cuanto a conocimientos y a técnicas de evaluación: hay que saber de antemano qué es lo que se puede medir y cómo hacerlo de acuerdo a las posibles soluciones aportadas por los candidatos. Se debe tener en cuenta que no existen respuestas falsas y acertadas, sino aproximaciones a las soluciones más idóneas para la empresa en cuestión.

#### ❖ **Role playing**

Consiste en asignar un papel, normalmente referido al desempeño de alguna función, a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guión establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo. Se realiza con el fin de que los candidatos representen sus conocimientos planteándoles una situación figurada en la que tienen que intervenir.

#### ❖ **Simuladores virtuales**

Esto sería el futuro. Nos referimos a los avances en la reproducción de realidades virtuales que pueden recrear condiciones similares a las que se podría encontrar un candidato en su puesto de trabajo.

### **3. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La entrevista ha sido la técnica de selección de personal por excelencia. Aunque la utilidad y los objetivos a conseguir pueden ser de índole variada, la entrevista de selección tiene el objetivo fundamental de “conocer”. Además de recabar información sobre el candidato y su historia, permite observar su presentación y conducta e intuir algunos de sus rasgos de personalidad y motivaciones (Barranco, 2011).

La entrevista puede ser una herramienta valiosa para la selección de personal siempre que (García de Tomas, 2001):

- La dotemos de una estructura rigurosa.
- El entrevistador conozca los distintos problemas que afectan a la comunicación con y la percepción de los demás.
- Definamos unos criterios objetivos y uniformes de valoración con los que contrastemos a todos y cada uno de los candidatos individualmente.

Podemos diferenciar dos tipos de entrevistas:

- Entrevista individual
- Entrevista de grupo

### 3.1. ENTREVISTA INDIVIDUAL

Las entrevistas individuales son las más comunes, y se caracterizan por la participación de un único entrevistador y de un solo candidato. No obstante, en algunas ocasiones también participa un tercero<sup>1</sup>, que auxilia al entrevistador, aunque siempre adopta un papel secundario desde la perspectiva del candidato. El objetivo perseguido en este tipo de entrevista es el de conocer al candidato.

La entrevista en sí constituye un proceso que se desarrolla siguiendo varias fases, generalmente son las siguientes, según Puchol (1986) y García de Tomás (2001):

1ª **FASE PREVIA**. En esta etapa se llevan a cabo las siguientes actividades:

**a) Selección y preparación del entrevistador**, que es la figura clave en la eficacia de toda entrevista, por lo que se debe buscar aquella persona que reúna:

- *Cualidades personales particulares*, por ejemplo, *empatía* (es una característica importante sobre todo en la fase de inicio y apertura de la entrevista, fase en la que, de alguna manera, nos ganamos o no, la confianza del candidato). Consiste en ponernos en el lugar del candidato, y analizar el problema desde ese lugar, y no desde el nuestro. También, debe ser *flexible* para adaptarse a cualquier tipo de interlocutor (diferentes niveles profesionales, culturales). Tener *capacidad de decisión*, capacidad para tomar decisiones acerca de a quién incorporar a nuestra organización (en esa decisión tiene gran importancia el conocimiento de la empresa, puesto y del entorno).

- *Capacidades técnicas específicas*, como para determinar e identificar la información relevante, relacionar datos, y aplicarlos a un contexto y debe ser lo suficientemente directivo para conducir al candidato por los cauces determinados.

- *Conocimiento de la empresa*, su filosofía, estructura, gestión, etc. Y del puesto vacante para el que se realiza la selección. El entrevistador debe ser buen conocedor del puesto y del mundo empresarial.

El entrevistador será, con total probabilidad, la primera persona de la empresa que el candidato conozca, por lo que debe contarse con alguien que tenga voluntad de representar a la organización, de manera que estimule el entusiasmo del candidato (Saavedra, 1998).

**a) Programación de la entrevista.**

Se debe establecer cuál va a ser la **estructura** de la entrevista, los **objetivos** específicos, determinando el **tiempo** medio necesario, **citación** de los candidatos en intervalos de tiempo suficiente para que dé tiempo a realizar las anotaciones sobre la información

---

<sup>1</sup>Esta modalidad suele llevarse a cabo cuando los entrevistadores son personal de la propia empresa, no se consideran demasiado expertos en técnicas de entrevistas y piensan que cuatro ojos, ven más que dos solos. En estos casos uno de los entrevistadores suele llevar el peso de la entrevista y los otros puntualmente preguntan ocasionalmente.

obtenida para la posterior evaluación y comparación de los candidatos, las **áreas** sobre las que obtener información, a nivel personal y profesional, debe leer el CV como base para la entrevista (el CV nos dará las claves acerca de dónde incidir para explorar aquellos aspectos de interés) que queremos abordar en la entrevista.

La entrevista debería tener una determinada **estructura**, esto es, un diseño prefijado. Pero no debemos de confundir la estructura con la rigidez o flexibilidad a la hora de realizar la entrevista de selección. La estructura de la EDS garantiza que no olvidemos ningún área importante, que preguntemos aquello que realmente nos interesa para poder valorar la adecuación de la persona al puesto. Cuánto más claramente definamos la estructura de la EDS, más flexible podremos ser en su aplicación pues siempre tendremos una referencia a la que acudir para comprobar que no hemos olvidado puntos clave de información. Además, teniéndola bien estructurada se recogerá **uniformemente** la información, esto es, obtendremos la misma familia de datos de todos y cada uno de los candidatos que entrevistemos para el mismo puesto, por muy diferentes que sean entre ellos y por muy diferentes estilos de comunicación que presenten.

**Objetivos:** el entrevistador debe saber qué es lo que se necesita en cuanto a requisitos (edad, sexo, años de experiencia, es decir, el perfil del candidato) y cuál es la razón por la que precisa esos requisitos (análisis de puestos).

La buena preparación es vital. Cuanto más detenidamente se haya estudiado la solicitud de empleo y cuanto más cuidadosamente se hayan formulado las preguntas basándose en ese estudio previo, más eficaz será la entrevista. No se perderá el tiempo buscando datos sin importancia. También una buena preparación supone para el candidato que la empresa valora su solicitud, resulte o no escogida).

**c) Creación del ambiente físico adecuado.** Debe prepararse el **lugar** donde se realice la entrevista, que sea un lugar conveniente, cómodo, libre de interrupciones y con el menor número posible de obstáculos físicos que impidan la comunicación. Se debe realizar en un sitio privado, con buenas condiciones (eso transmite una imagen de la empresa).

**2ª FASE CENTRAL.** Comprende la acogida del candidato, desarrollo y cierre de la entrevista.

**a) La acogida** del candidato comprende los momentos de espera, el encuentro con él, así como la presentación del entrevistador. En esta etapa se trata de conseguir un clima cordial, transmitir confianza y definir al candidato los objetivos y estructura de la entrevista: qué esperamos de él y qué puede esperar de nosotros. El conseguir un clima cordial dependerá del respeto que el candidato perciba que tenemos por su figura. Es importante evitar esperas y de producirse, habrá que dar las explicaciones pertinentes. Es importante presentarse con nombre y apellidos y también explicando nuestra posición dentro de la compañía. Hay que explicar al candidato la duración aproximada de la entrevista y su estructura general y confirmarle si se van a tomar notas para recordar posteriormente la información relevante. Estos puntos determinarán la imagen de seriedad del proceso y harán sentir al candidato que se encuentra en un entorno y ante un interlocutor profesional y de confianza.

**b) Desarrollo de la entrevista.**

En el desarrollo de la entrevista el objetivo es controlar la comunicación sin que el candidato sienta limitadas sus posibilidades de expresión. En esta parte es necesario conocer en profundidad el CV del candidato, tener claro en qué partes del mismo queremos incidir y con qué objetivos, tener una imagen mental muy claramente configurada de la trayectoria profesional ideal (perfil profesiográfico) que nos permita mantener un hilo conductor en el caudal de información y tener pensadas distintas preguntas acerca de las mismas cuestiones.

En esta fase, el entrevistador realiza una serie de preguntas al candidato sobre los siguientes temas: personales, profesionales... Los temas a tratar fundamentalmente durante la entrevista serían:

1º. **Los datos personales del candidato**, así como su entorno familiar que le rodea. Con esto se pretende tranquilizar al candidato y crear un clima de confianza, puesto que dichos datos son conocidos por el entrevistador.

2º. **Los datos académicos**: estudios realizados, motivos, asignaturas más destacadas de la carrera, tiempo tardado en realizarla...

3º. **Los datos profesionales**: empresas en las que ha prestado sus servicios, puestos desempeñados en las mismas, motivos de abandono de las anteriores empresas, aspiraciones retributivas...

4º. **Los datos de la personalidad**, irán en función del puesto vacante. Si es un puesto comercial ¿tienes capacidad para relacionarte con personas? ¿te gusta trabajar en equipo? ¿por qué crees que estás capacitado para ese puesto?

Por otro lado, en cuanto a la personalidad, también hay que tener en cuenta los puntos fuertes y los débiles, con el fin de fortalecer los primeros, y minimizar los segundos.

A veces se demanda información sobre las aficiones, dado que de ahí también pueden extraerse información útil para la organización sobre la personalidad del candidato. Por ejemplo, la práctica de ciertos deportes da idea de la disposición de un candidato al trabajo en equipo, en tanto que otros deportes ponen de manifiesto un carácter más individualista.

**c) Cierre de la entrevista.**

El objetivo de esta fase es garantizar la buena imagen y profesionalidad de la compañía, a través de un cierre cordial y objetivo, que incluya la información precisa para que el candidato conozca cuáles son los siguientes pasos. Ésta es la fase que el candidato aprovechará para formular todas aquellas cuestiones que no le hayan quedado claras, y que puedan ser importantes para la toma de decisión. Es importante que el candidato tenga claro cuál es el procedimiento a seguir a partir del momento en el que finaliza la entrevista, esto es, si va a recibir una llamada, una carta, un correo electrónico, y en qué periodo de tiempo se va a producir. Antes de finalizar debemos verificar que tenemos actualizados los teléfonos u otros procedimientos de contacto.

Se realizaría un balance de los resultados obtenidos, comprobando que se tocaron todos los puntos esenciales; posteriormente, se pregunta si desea añadir algo más.

**3º. Fase posterior.** Se realiza la evaluación de la persona entrevistada. Una vez finalizada la entrevista y antes de que la información recibida pueda olvidarse, se realiza un informe sobre el candidato, en el que figura su impresión sobre su formación, experiencia, personalidad, sus puntos fuertes y débiles. Es decir, debemos registrar la información por escrito y guardarla sistemáticamente para facilitar su estudio posterior. No se deben comparar los candidatos unos con otros, sino con el grado de ajuste respecto al perfil.

La toma de decisiones se hará sobre los candidatos que se ajusten más al puesto y entonces sí que habrá que comparar entre ellos y elegir el que se adecúe mejor al puesto y a la empresa.

### 3.2. ENTREVISTA DE GRUPO

Esta técnica consiste en reunir un grupo de candidatos con el doble objetivo de informarles conjuntamente sobre las características del puesto de trabajo ofertado y obtener de ellos datos e impresiones generales sobre su conducta y reacciones ante un grupo.

Se trata de presentar una situación, bien en un texto o comentada por el seleccionador, que mueva a discusión, pero que no tenga una solución única, ya que normalmente son cuestiones de opinión. La discusión acerca del tema expuesto debe dejarse que discurra libremente durante un tiempo que de antemano se habrá aclarado a los participantes. El seleccionador debe actuar de observador (acompañado, si es posible de otros) e ir anotando en una plantilla las características de comportamiento de cada uno de los participantes, valorando con posterioridad cuál de ellos encaja con los requisitos actitudinales que se habían previsto para el mejor desempeño del puesto de referencia.

Con ella se busca encontrar gente que sepa trabajar adecuadamente y alcanzar un alto grado de rendimiento en equipos de trabajo. Mide también la iniciativa, la capacidad de comunicación y de persuasión, el liderazgo, y la capacidad de relación social de los candidatos mediante una simulación de una discusión grupal en la que todos deben participar y colaborar para llegar a un consenso acerca del tema que se le plantee (Barranco, 2011).

## 4. LA ACOGIDA DEL NUEVO TRABAJADOR A LA EMPRESA

Los primeros momentos de un individuo en una organización, departamento, grupo y puesto de trabajo son decisivos ya que le proporcionan una imagen que puede ser positiva y altamente beneficiosa si recibe una atención personalizada, la información completa que necesita, se le presenta a todo el personal, etc. O por otro lado, una imagen negativa, si sucede lo contrario. Por esta razón, los programas de acogida son muy importantes para una empresa a la hora de ganar la confianza y facilitar la adaptación de los recién incorporados a ella, al grupo y al puesto de trabajo (Aguirre *et al.*, 2008).

La llegada de un nuevo empleado significa cambios para los antiguos empleados, pero sobre todo para él mismo: nuevos retos, nuevo entorno, nueva cultura, nuevos compañeros, etc. Es el momento de apoyar y motiva a todos y crear un ambiente cómodo.

La primera impresión es la que cuenta. A continuación ofrecemos algunas ideas útiles para asegurar una buena integración del nuevo compañero. ¿Cómo optimizar la integración del nuevo empleado?.

En general un programa de orientación incluye una presentación breve de los puntos siguientes (Mottard, 2002):

### ORIENTACIÓN FORMAL

- La historia de la empresa, con descripción de los puntos esenciales (cada empresa es como una familia, con sus hábitos, sus maneras de trabajar...).
- Una descripción de su gama de productos o servicios.
- Su estructura y modo de organización, funciones de cada departamento (se puede hacer un organigrama sencillo y explicar quiénes son las personas-clave de la empresa y lo que hace cada departamento).

### ORIENTACIÓN PERSONALIZADA

- Es importante insistir sobre cuál va a ser el trabajo del nuevo empleado: qué tendrá que hacer, cuáles son los puntos-claves para hacerlo bien. Deben quedar muy claras las condiciones laborales, incluyendo todos los extras.
- Es esencial que el nuevo empleado conozca a las personas con las que va a trabajar, completando esta presentación cara a cara con los nombres, títulos y funciones de cada uno. Hay que intentar enfocar este momento de manera original o divertida, sin perder de vista por supuesto, los aspectos formales que requiere, y crear un ambiente relajado para que la presentación sea informal y agradable.
- Por supuesto, hay que enseñarle las oficinas. Desde su despacho hasta los servicios, la cafetería o el almacén de material de papelería. Tiene que dominar el entorno.
- No está mal aconsejarle sobre restaurantes, si no es de esa zona y tiene que ir a comer.
- Si hay reglas de vida cotidiana en la oficina, comunícaselas claramente: horarios de trabajo, dónde aparcar, etc.
- Nombre un “padrino” para el nuevo trabajador: alguien a quién poder preguntar cualquier cosa o a quien comunicar dudas sobre la empresa. Esta persona debe de conocer la empresa muy bien y ser alguien muy abierto y que tengas ganas de ayudar al nuevo empleado. El nuevo empleado valorará tener rápidamente alguien de confianza para sentirse en un entorno agradable.
- Déle trabajo desde el primer momento, empezando por cosas sencillas pero útiles para que, desde el principio se sienta integrado. Conviene evitar lo que se suele

hacer la mayoría de las veces, y es que el empleado acabe leyendo documentos sobre la empresa durante los primeros días, sin hacer nada constructivo.

- Pida la participación y ayuda de todos los demás empleados: está bien si varias personas diferentes acompañan al nuevo empleado a comer durante los primeros días, para que tenga ocasión de conocer a varios de sus nuevos colegas. Sobre todo es importante que no coma solo el primer día...¡Sería la mejor manera de deprimirle!

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J.; Andrés, M.P.; Tous, L.; Rodríguez, J. (2008): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pirámide, Málaga.
- Barranco Martos, A. (2011): *La entrevista de selección de personal*. Editoria CEP, S.L., Madrid.
- Bertojo, M. (2002): Selección y formación, las claves de gestión de Mango. *Capital Humano*, nº 160, pp. 14-20.
- Byars, Ll.; Rue, L. (1996): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Irwin.
- De Bretteville, A. (2001): Cómo triunfar en una entrevista de trabajo. *Capital Humano. Suplemento*, nº 149, pp. 44-48.
- Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación, Madrid.
- Díaz Sánchez, F. (2000): La entrevista centrada en competencias. *Capital Humano*, nº 130, pp. 70-72.
- Cooper, D.; Robertson, I.T.; Tinline, G. (2004): *Reclutamiento y selección*. Thomson, Madrid.
- García de Tomás (2001): *La entrevista de selección*. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, D.L., Madrid.
- García Noya, M.; Hierro Díez, E.; Jiménez Bozal, J.J. (2001): *Selección de personal*. ESIC.
- Mottard, E. (2002): Cómo optimizar la integración de un nuevo empleado. *Capital Humano*, nº 160, pp. 52-54.
- López-Fe y Figueroa (2002): *Persona y profesión*.
- Olleros (2002): *El proceso de captación y selección de personal*. Gestión 2000, Barcelona.
- Olleros, M. (2002): La calidad en la selección de personal. *AEDIPE*, nº 23, pp. 42-48.
- Pérez Durán, E. (2003): PPS. El sistema de perfil personal. *Capital Humano. Suplemento*, nº 171, pp. 52-54.
- Puchol, L. (1986): *Dirección de personal y función de empleo*. Ed. Ciencia 3. Madrid.

- Puchol, L. (2001): *El libro de la entrevista de trabajo*. Díaz De Santos.
- Saavedra (1998): *Planificación y selección de Recursos Humanos*. Pirámide, DL, Madrid.
- Sáenz, M.T. (2002): AC Hotels: la integración en un proyecto innovador. *Capital Humano*, nº 160, pp.7-12.
- Sáenz, M.T. (2004): El plan de acogida del Ayuntamiento de Alcobendas: un paso adelante en la búsqueda de la eficiencia. *Capital Humano*, nº 176, pp. 70-78.
- Shapiro (2000): *Aprenda a realizar entrevistas con éxito*. Gestión 2000, Barcelona.
- Valle Cabrera, R.(cood.); Aragón Sánchez, A.; Fernández Alles, M.L.; Martín Alcázar, F.; Romero Fernández, P.; Sánchez Marín, G.; Sanz Valle, R. (2003): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Educación, D.L. Madrid.