

Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación



Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239



Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
 - Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
 - ◆ Producción.
 - ◆ Administración.
 - ◆ Finanzas.
 - ◆ Investigación.
 - ◆ Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Reclutamiento

- Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- Se inicia con búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes empleo.
- Obtiene conjunto solicitantes, del cual saldrán nuevos empleados.
- Proceso de selección independientemente del reclutamiento.
- Descripciones puestos instrumentos esenciales: Información sobre funciones y responsabilidades de cada vacante.
- RRHH adecuados para ciertas labores no abundan en sociedad.

Proceso de Reclutamiento

- Reclutador identifica vacantes mediante planeación RRHH o petición de dirección.
- Plan RRHH útil: ilustra vacantes actuales futuras.
- Necesidades puesto y características de persona que lo desempeñe.
- Siempre que lo juzgue necesario, solicitar información adicional al gerente que solicitó el nuevo empleado.

Entorno de Reclutamiento

- Considerar entorno en que moverá. Límites entorno originan en organización, reclutador y medio externo, elementos más importantes:
- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos. (fuentes)
- Políticas compañía.
- Planes RRHH.
- Prácticas de reclutamiento pasados.
- Requerimientos puesto.

Disponibilidad Interna y Externa RRHH

- Tasa desempleo área
- Condiciones rama industria
- Abundancia / escasez oferta personal
- Cambios Legislación laboral
- Actividades reclutamiento otras compañías

Políticas de la Compañía

Pueden ser limitantes en reclutamiento:

- Políticas promoción interna: Que empleados tienen preferencia para acceder a puestos.
 - ◆ Pro: garantiza carrera y no solo empleo.
 - ◆ Contra: Limita ideas y perspectivas nuevas.
Contrarrestado por capacitación y actualización.
- Políticas de compensación:
 - ◆ Limitante común en reclutamiento.
 - ◆ Reclutadores tienen poca decisión en punto.
 - ◆ Reclutamiento internacional excepciones políticas.
 - ◆ Impacto de incentivos: Capacitación, satisfacción, ambiente, beneficios extra, estabilidad, seriedad compañía, servicios, cafetería, etc.
 - ◆ Contratar gente de afuera fuera de rango = problemas.

Políticas de la Compañía

- Políticas situación personal:
 - ◆ Leyes país, afectan políticas contratación (tipo contrato, número, eventual, compañía que contrata, etc) Inciden sobre reclutamiento.
- Políticas contratación internacional:
 - ◆ Algunas legislaciones fijan máximo número de extranjeros a laborar en organización.

Requisitos del Puesto

¿Qué realmente requiere puesto?

- Nivel bajo:
 - ◆ Carpintería física: Habilidades físicas o mentales básicas, actitud y responsabilidad.
- Nivel intermedio:
 - ◆ Carpintería mental: Cierta conocimiento básico, actitud y responsabilidad, comunicación. Disposición aprender.
- Nivel Alto:
 - ◆ Poder pensar, sentido común, solucionar problemas, comunicarse, liderar, dar rumbo. Ver mas allá de las narices.

Requisitos del Puesto

- Que tan calificado?
- Personas más calificadas y con experiencia solicitarán ingresos más altos.
- Sobrecalificado: baja satisfacción. Puesto presenta mínimos desafíos a su capacidad.
- Subcalificado: Principio de Peter.
- ¿Títulos?
- Edad, sexo, apariencia?
 - ◆ Ilegal, pero... lo es siempre?

Requisitos del Puesto

- Determinar responsabilidades exactas de puesto única alternativa para obtener candidatos adecuados a desempeñar este puesto:
 - ◆ ¿Qué es necesario hacer?
 - ◆ ¿Qué es necesario saber?
 - ◆ ¿Qué es necesario aprender?
 - ◆ ¿Qué experiencia es realmente relevante?
 - ◆ ¿Títulos? – Normalización, legal.

Planes RRHH y Prácticas Pasadas

- Planes de recursos humanos:
 - ◆ En compañías grandes y organizadas, plan RRHH ayuda definir estrategia reclutamiento, especialmente con política promoción interna. Que puestos llenar con personal interno y externo.
- Prácticas de reclutamiento en el pasado:
 - ◆ Organizaciones tienden perpetuar políticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a análisis crítico. MONOS.

Experimento con Primates

- Empieze con una Jaula que contenga 5 monos. En la mitad de la Jaula guinde una banana con una piola y ponga debajo una escalera. Después de poco tiempo un mono tratará de subir las escaleras y agarrar la banana. Apenas toque la escalera, póngale electricidad a la jaula. Después de un tiempo otro mono tratará de agarrar la banana con el mismo resultado, todos los monos son electrocutados.
- Apague la electricidad. Si después de algún tiempo otro mono intenta acercarse a la escalera, todos los otros monos tratarán de evitarlo, a pesar de que no hay ya electricidad en la jaula.

Experimento con Primates

- Remueva un Mono de la jaula y replázelo con otro mono nuevo. El nuevo mono verá la banana y tratará de subir la escalera para agarrarla. Para su horror, todos los otros monos lo atacarán. Después de otro intento y de ver que lo atacan, el mono sabrá que cuando trate de subir la escalera será atacado.
- Ahora replaze otro de los monos originales con otro mono nuevo. El nuevo mono intentará subir por la escalera, pero será atacado. El mono de la segunda tanda se unirá a los monos atacantes con entusiasmo para atacar al nuevo mono.

Experimento con Primates

- De nuevo remplace otro de los monos originales con un nuevo mono, y la figura se repetirá, a pesar de que 2 de los 4 atacantes no tengan ni idea por que no se les permite subir a la escalera o porque les dan la paliza al nuevo mono.
- Después de remplazar al cuarto y quinto mono original, todos los monos que fueron electrocutados al principio habrán sido remplazados.
- A pesar de esto, y de que ya no hay electricidad en la jaula, ningún mono nunca se acercará a la escalera de nuevo.

Por que no?

Experimento con Primates

Por que no?

- "Porque esa es la forma que siempre se han hecho las cosas por aquí."
- Le suena Familiar?

Canales de Reclutamiento

- Contactos amistades o conocidos:
 - ◆ Mas seguro y fiable ¿?
- Solicitud directa del solicitante al empleador:
 - ◆ Personas buscando empleo utilizan más 1 canal.
- Respuesta avisos de la prensa:
 - ◆ Pesca al barrer.
- Universidades, colegios profesionales:
 - ◆ Puede sacar gemas en bruto.
- Nivel ejecutivo:
 - ◆ Agencias "cazadoras de talentos."
 - ◆ Coqueteo.
 - ◆ Outsourcing.

Recomendaciones

■ Ventajas:

- ◆ Candidatos con cierto conocimiento organización.
- ◆ Personal especializado de cía puede conocer a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- ◆ Empleados tienden a presentar amistades, con similares hábitos trabajo y actitudes.
- ◆ Candidatos desearán esmerar para corresponder al que lo recomendó.

■ Desventajas:

- ◆ Peligro de Grupitos y nepotismo.
- ◆ A veces gente recomienda para sacarse problema.
- ◆ No todo el mundo es igual a sus amigos o conocidos.
- ◆ A veces gente recomienda por favor a solicitante sin importar empleador.

Candidatos Espontáneos

- Se presentan en oficinas de empleador a solicitar trabajo o envían su curriculum.
- Solicitudes consideradas de interés se archivan hasta que se presenta vacante o transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
- Ventaja:
 - ◆ Es candidato quien está mas interesado.
- Desventaja:
 - ◆ Menor conocimiento de su pasado.

Anuncios en la Prensa

- Alcance:
 - ◆ Pueden llegar a mayor número de personas.
- Claros:
 - ◆ Deben describir empleo, prestaciones, identificar compañía e instrucciones para presentar solicitud.
- Candidatos especializados:
 - ◆ Anuncios revistas profesionales.
- Desventaja:
 - ◆ Alud solicitudes, o escasa respuesta. (depende redacción).
 - ◆ Si empleador se identifica: Difícil para reemplazar empleado actual.

Anuncios en la Prensa

- Importante redactar avisos desde punto vista candidato. Erróneo presentar solo requerimientos compañía.
- Debe ser coherente en lo que se solicita.
- Preferible breve y conciso.
- Aviso ideal debe incluir:
 - ◆ Responsabilidades empleo.
 - ◆ La manera de solicitar empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
 - ◆ Requerimientos académicos y laborales mínimos para función.
 - ◆ Ofrecimientos de la empresa.

Compañías Reclutadoras

- Agencias de empleos:
 - ◆ Puente entre vacantes y candidatos que obtienen mediante publicidad u ofertas espontáneas.
 - ◆ Pago a agencia suelen provenir de compañía.
 - ◆ Tarifa alrededor de 10% ingreso anual.
- De identificación de personal de nivel ejecutivo.
 - ◆ Solo RRHH específicos, por pago cubierto por compañía contratante.
 - ◆ Algunas especializan en buscar personal ejecutivo, otras técnicos o científicos.
 - ◆ Operan mediante bases de datos de curriculums, anuncios, o búsquedas activas entre empleados de otras organizaciones.

Otros Canales

- Universidades y otras instituciones académicas:
 - ◆ Candidatos jóvenes con moderada aspiración salario.
- Asociaciones profesionales:
 - ◆ Profesionales activos actualizados en su campo.
- Sindicatos:
 - ◆ Para determinados empleos.
- Agencias personal temporal.(Ej: Manpower):
 - ◆ "Prestan" (tercerizan) personal a compañía que requiere llenar vacante durante determinado tiempo.
 - ◆ Ventajas: Rapidez respuesta, experiencia, tarifa relativamente razonable. (salir del bache).
- Personal de medio tiempo:
 - ◆ Pros y contras.
 - ◆ Muy usado otros países especialmente M.O. no calificada. No muy usada aquí.

Formularios Solicitud Empleo

- Presenta información comparable de candidatos, para tomar decisión objetiva.
- Muestra que empleado solicitó trabajo.

Debe incluir:

- Datos personales:
 - ◆ Deber ético mantener privada información.
 - ◆ Mantener atención características operativas puesto.
- Preparación académica:
 - ◆ Educación recibida: Indicador decisivo evaluación candidatos???
 - ◆ Reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa.
 - ◆ Grados académicos no garantizan eficiencia en desempeño funciones.

Formularios Solicitud Empleo

- Antecedentes laborales:
 - ◆ Empleos anteriores permiten saber si solicitante es persona estable o cambia de ocupación con frecuencia.
 - ◆ Antecedente desempeño laboral proporciona datos sobre responsabilidades y experiencias de candidato.
 - ◆ Da perspectiva.
 - ◆ Circulo vicioso: No experiencia = no trabajo y viceversa.
- Pertenencia instituciones, distinciones, pasatiempos:
 - ◆ Reclutando a nivel ejecutivo, tener presente empleados son imagen organización.
 - ◆ Pertenencia instituciones, reflejan contactos candidato.
 - ◆ Pasatiempos revelan facetas importantes de personalidad.

Formularios Solicitud Empleo

■ Referencias:

- ◆ “Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.”
- ◆ A veces es querer hilar muy fino e imposible verificar.
- ◆ Si pongo referencia a Dr. Lecter. que pasa?
- ◆ A veces se da referencia para que se vaya.

■ Autenticidad:

- ◆ Común solicitar candidato firme solicitud.
- ◆ Advertencia cualquier mentira hará nulo contrato. Vigencia no indefinida.

Selección

- Al tener un grupo solicitantes del proceso de reclutamiento, inicia proceso selección:
- Pasos usados para decidir qué solicitantes deben ser contratados.
- Proceso inicia momento persona solicita empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar o no a uno de los solicitantes.

Pruebas de Idoneidad

- Instrumentos para evaluar compatibilidad entre aspirantes y requerimientos puesto.
 - ◆ Exámenes psicológicos.
 - ◆ Ejercicios que simulan condiciones de trabajo.
 - ◆ Pruebas conocimientos.
- Puestos Nivel gerencial demasiado complejos y difícil medir idoneidad de aspirantes.
- Computan resultados, obtienen promedios y candidato logra puntuación final.
- Procedimiento costoso y aconsejable sólo en algunos casos.

Pruebas de Idoneidad

- Exámenes psicológicos, c/u utilidad limitada.
 - ◆ Enfocan en personalidad. Validez discutible: relación personalidad / desempeño a veces vaga y subjetiva.
 - ◆ Pueden servir para si compatible o a gusto en trabajo.
- Pruebas conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinante.
 - ◆ No son todo: Conocimiento sin mate no vale nada.
- Pruebas desempeño miden habilidad candidatos ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- Pruebas respuestas gráficas miden respuestas fisiológicas a determinados estímulos y capacidad motora y matemática.
 - ◆ Solo una de técnicas empleadas. Limitado a medición factores examinables y comprobables.

Entrevista Laboral

- Herramienta por excelencia en selección personal; factor más influencia decisión final respecto de la aceptación de un candidato.
- Entre entrevistador y entrevistado hay correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.
- Palabras, ademanes, expresiones e inflexiones afectan a la entrevista.

Tipos de Entrevistas

- Entrevista directa.
 - ◆ Entrevistador es quien plantea las preguntas desde el principio y las hace de forma muy concreta.
- Entrevista mixta.
 - ◆ Tipo muy frecuente.
 - ◆ Permite al entrevistador hacer preguntas concretas pero también plantear opiniones y comentarios.
- Entrevista Libre.
 - ◆ Exige buena preparación.
 - ◆ Entrevistador luego preguntar algunos detalles de CV y quizás contado brevemente las razones de la reunión, lanzará el conocido "Hábleme de Ud., ¿porqué le interesa este puesto?".
 - ◆ Más estresante para algunas personas. Tiene más posibilidades y expectativas de ser más provechosa para ambas partes:
 - ◆ Postulante: más confianza, puede decir realmente lo que quiere.
 - ◆ Entrevistador sólo vez en cuando preguntas pertinentes.

Tipos de Entrevistas

■ Entrevista Grupal.

- ◆ Procesos selección con muchos candidatos.
- ◆ Seleccionador, presente con 1- 2 colegas u observando a través cristal, plantea caso a resolver. (resolución de conflictos, ampliación producción, etc) c/u deberá presentar solución problema y discutirá en grupo.
- ◆ Cada cual actuará como es en realidad sin darse cuenta.
- ◆ Resolución caso en sí no importancia. Seleccionador valorará desenvolvimiento en grupo: postura (líder, conciliador, organizador, etc), modo como enfrentó situación y cómo trató de resolverla.

■ Entrevista de Panel.

- ◆ Varios entrevistadores a la vez en una sesión o serie encuentros con distintas personas que entrevistarán a candidato desde perspectiva de distintos puestos que ocupan.
- ◆ Suele usar para determinar desde distintos puntos de vista, si su incorporación es positiva para empresa y, en que puesto encaja más.

Problemas Comunes Entrevistas

■ Falta de Exactitud.

- ◆ A pesar que es parte fundamental proceso selección, es considerada como una de las menos exactas o confiables.
- ◆ 90% de decisiones contratación se toman durante entrevista.
- ◆ Entrevista sólo es exacta en un 14% de las ocasiones para predecir éxito en cargo.

■ Propensión a la Discriminación.

- ◆ Forma entrevistas personales, fácil entrevistador haga preguntas discriminatorias, ofensivas e irrelevantes a trabajo específico.
 - ◆ Ej: pregunta mujer joven si piensa casarse y tener hijos.
- ◆ Yoni: "Equal Employment Opportunity Council", garantizar objetividad en procesos reclutamiento, selección y contratación, para prevenir discriminación.



Problemas Comunes Entrevistas

- Propensión a la Discriminación.
 - ◆ Leyes gringas intentan prevenir discriminación por sexo, raza, color, religión, orientación, etc.
 - ◆ Sólo válidas preguntas directamente relacionadas con trabajo y desempeño en él.
 - ◆ Entrevista personal tradicional, normalmente indefendible como proceso objetivo de selección.
 - ◆ Mayoría Latinoamérica no común preocuparse selección totalmente objetiva, común preguntas inapropiadas.
 - ◆ Evitar discriminación, no sólo lo más correcto. También más beneficioso organización:
 - ◆ Queremos empresa compita efectivamente a nivel mundial, necesario contar con mejor RRHH y aumentar su productividad.
 - ◆ Evitar al máximo existencia nepotismo, favoritismos, acomodados políticos, favores entre amigos, amantes, etc. Que atentan contra productividad.

Problemas Comunes Entrevistas

- Falta Estandarización.
 - ◆ Normalmente, lista preguntas "guía", pero aplicando preguntas dependiendo "feeling" de como va.
 - ◆ No ayuda a la objetividad.
- Diferencias Entre Distintos Evaluadores.
 - ◆ Procesos selección grande, común repartir entre varios entrevistadores. Difícil comparación y decisión objetiva.
 - ◆ Diferentes preguntas y criterios para determinar lo que constituye una buena respuesta.
- Se Confía Demasiado en el Instinto del Entrevistador.
 - ◆ Investigación ha demostrado mayor parte decisiones contratación, entrevistador decide acerca postulante en primeros tres a cinco minutos entrevista y resto tiempo confirma su decisión con argumentos racionales.

Entrevistas Estructuradas

- Problemas evitables.
 - ◆ Investigaciones muestran efectividad puede ser mejorada con método correctamente desarrollado y estructurado.
- Entrevista Estructurada:
 - ◆ Serie preguntas aplicadas uniformemente a todos los candidatos, bajo condiciones estandarizadas.
 - ◆ Se genera serie de respuestas posibles y se asigna puntaje de acuerdo a la calidad de la misma.
 - ◆ Permite evitar diferencia criterio entre entrevistadores y evitar preguntas de acuerdo a cómo "sienta" la entrevista.
 - ◆ No se puede predecir todas posibles respuestas, pero sí mayoría y evita diferencias opinión entre entrevistadores.
 - ◆ Mayor preparación y capacitación pero proceso más objetivo:
 - ◆ Sólo quienes pueden contribuir realmente al desempeño cargo específico y resultados empresa.
 - ◆ Este tiene que ser el criterio definitivo.

Medidas Para Buenos Empleados

1. Encontrar buenos candidatos.
2. Entrevistar correctamente a los candidatos.
3. La selección final.
4. Entrenar al nuevo empleado.
5. Revisar récord laboral del empleado.
6. Obtener los permisos necesarios.

Encontrar Buenos Candidatos

- Escriba descripción detallada trabajo:
 - ◆ Que consiste.
 - ◆ Requerimientos.
 - ◆ Incluya número horas y salario.
- Pregunte familia, amistades, empleados y conocidos del negocio si saben de alguien que busca trabajo.
 - ◆ OJO: No emplear miembros familia o amigos solo porque necesitan trabajo.
- Anuncie el puesto:
 - ◆ Periódico, internet o revistas.
 - ◆ Escuela, universidad, clubes, organizaciones.
 - ◆ Su empresa.

Encontrar Buenos Candidatos

- De solicitud empleo a interesados:
 - ◆ Experiencia laboral y educativa.
 - ◆ Preguntas relacionadas con habilidades candidato.
 - ◆ Por ley no puede preguntar referente a sexo, raza, religión, condición física, o estado matrimonial.
- Elija los tres más calificados por medio de sus solicitudes y cítelos para una entrevista.

Entrevistar a los candidatos

- Propósito entrevista:
 - ◆ Dar al solicitante información del trabajo y lo que requiere.
 - ◆ Conocer personalidad, costumbres y habilidades de éste.
- Dé breve presentación de lo que consta el trabajo, sobre la compañía, y de sí mismo.
- Hágale sentir lo más cómodo posible.
- Hable unos minutos sobre que espera empleados.
- Más importante es dejar que solicitante hable la mayor parte del tiempo.
- **RECUERDE:**
 - ◆ Ley no permite hacer preguntas sobre raza, religión, salud, edad, estado matrimonial, arrestos sin convicción, ni otros asuntos personales.

Entrevistar a los candidatos

- Haga preguntas sencillas y específicas:
 - ◆ ¿Qué hizo en su último empleo?
 - ◆ ¿Qué fue lo que le gustó y no le gustó de ese trabajo?
 - ◆ ¿Qué es lo más importante para Usted de un trabajo?
 - ◆ ¿Qué habilidades va a traer a este trabajo?
 - ◆ Pregunte "¿Por qué?" para obtener más información.
- Apunte información que pueda servirle más tarde.
- Si cree que solicitante es buen candidato para el trabajo, dele más información sobre negocio:
 - ◆ Programas de entrenamiento.
 - ◆ Cómo se evalúa el desempeño de los empleados.
- Dele oportunidad de hacer preguntas.
- Deje tiempo entre entrevistas para tomar notas.
- Nunca ofrezca puesto hasta haber entrevistado a todos los solicitantes.

La Selección final

- Llame a confirmar referencias:
 - ◆ Patrones anteriores, maestros, clérigos, y otros que hayan trabajado con el candidato.
 - ◆ Pregúnteles.
 - ◆ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del solicitante?
 - ◆ ¿Por qué dejó sus últimos trabajos?
 - ◆ ¿Usted lo emplearía? ¿Para qué puesto?
- Compare a los candidatos en términos de:
 - ◆ Las habilidades que Usted busca.
 - ◆ Sus pasadas experiencias laborales.
 - ◆ Motivación propia.
 - ◆ Habilidad de llevarse bien con otros.
- Ofrezcale el puesto al que usted considere mejor de los candidatos.

Entrenar al nuevo empleado.

- Periodo entrenamiento da oportunidad aprender nuevo trabajo y conocer otros empleados.
- "Inversión" en entrenamiento nuevo empleado puede ahorrar mucho tiempo y dinero a lo largo.
- Dele la bienvenida y hágale sentir a gusto.
- Explíque como se opera el negocio y quien se encarga de cada tarea.
- Descríbale en detalle lo que estará haciendo.
- De resumen de como se evalúa y cuando.
- Acláre detalladamente política trabajo.
- Déjele saber al nuevo empleado con quien puede consultar cuando tenga algún problema.

Revisar récord laboral

- Acláre bien empleados como y cuando se les juzgará su desempeño en el trabajo.
 - ◆ Generalmente una o dos veces al año.
- Hábleles con franqueza de su desempeño, bueno y malo.
- Deles oportunidad de que ellos lo evalúen a usted como supervisor.
- Haga sus evaluaciones basándose en:
 - ◆ Calidad y cantidad de trabajo.
 - ◆ Iniciativa propia.
 - ◆ Si se puede confiar en él.
 - ◆ Sentido común al manejar situaciones laborales.
 - ◆ Habilidad de llevarse bien con otros .

Obtener Permisos necesarios

- Ley requiere que todo empleador pague los impuestos de retención salarial, IESS y que tengan cobertura sobre los riesgos del trabajo (ART) para todos sus empleados.
- Además, administradores de negocios deben tener en cuenta varios reglamentos laborales del gobierno.

Formular preguntas correctamente

- El modo de hacerlo, afecta directamente las respuestas que obtengamos.
- 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.

Tipos de Preguntas

1. Cerradas:

- se pueden contestar con monosílabos “sí o no”.

2. Sondeo: sencillas y cortas:

- ¿por qué?
- ¿Cuál fue la causa?
- ¿Qué ocurrió después?

3. Hipotéticas:

- Se presenta situación imaginaria para que la resuelva.
- A veces no recomendables, individuo en la realidad puede reaccionar diferente a esperado.

4. Mal intencionadas:

- Obligan escoger entre dos alternativas indeseables. No son útiles ni aconsejables.

Tipos de Preguntas

5. Provocadoras:

- Evalúan capacidad de reacción del postulante, se formulan repentinamente con factor sorpresa.

6. Sugestivas:

- Manifiesta lo que se espera del otro,
- Ej: Usted terminará su carrera este año. verdad?

7. Abiertas:

- Permiten que se exprese con libertad.
- Puede desviar curso entrevista, Entrevistador debe poder volver curso deseado.

Tipos de Entrevistados

■ Problemático:

- ◆ Resiste dar información de antecedentes. Enfatizar datos importantes para evaluarlo. Compare con visita Dr. (cómo diagnosticar sin saber que pasa?).

■ Nervioso:

- ◆ Ansioso e intranquilo, prolongue comienzo entrevista, pregunte de sus estudios universitarios, o vida social. Útiles para relajar. Superada incomodidad inicial, inicie entrevista propiamente dicha.

Tipos de Entrevistados

■ Habla Demasiado:

- ◆ De difícil control, verborrágico, explaya en lo no preguntado. Conocidos son peores. Recuerde que entrevistador es el que dirige. Si considera entrevista terminó, barájelo de guan “le avisaremos”.

■ Agresivo:

- ◆ Persona desesperada o angustiada por urgencia trabajar. Si no cree poder manejar exaltación individuo, sugiértele pasar la cita para cuando se sienta mejor. En general agresivo no lo agrade a Ud. como persona, sino a figura entrevistador.

Tipos de Entrevistados

■ Emotivo:

- ◆ Situación incómoda para ambos. No se contagie de ese estado, mantenga equilibrio, y proponga un tiempo de espera, o postergue cita para más adelante. Debe asegurarle al postulante que lo recibirá nuevamente.

■ Dominante:

- ◆ No se deje inhibir por personalidad avasallante de este tipo de personas. En el fondo son muy inseguros, y esta postura de dominio enmascara su debilidad.

Pruebas Trabajo

■ Rendimiento:

- ◆ Más sencillo: dar muestra de trabajo a hacer pedir demuestre habilidad para ejecutarlo.
 - ◆ Ej: Mecanógrafa deberá escribir y se le calcula rapidez y errores en la prueba.

■ Inteligencia:

- ◆ Basado en supuesto que inteligentes pueden aprender mas rápido, muchas compañías usan pruebas de inteligencia o CI.
- ◆ Para oficios sencillos y repetición, a fin reducir insatisfacción, se prefiere CI no pase cierto nivel.

■ Aptitudes:

- ◆ Psicólogos perfeccionado pruebas aptitud, para predecir probabilidades que solicitante pueda aprender oficios específicos. (CI es una general).

Pruebas Trabajo

■ De Interes:

- ◆ Miden interés solicitante en ciertas actividades.
 - ◆ Ej: Prefiere trabajar aire libre o bajo techo, con personas o con cosas.
- ◆ Suelen ser orientación vocacional, usan también en empresas para determinar idoneidad para oficios específicos. Ayudan predecir si individuos van a sentir contentos en estas.

■ De Personalidad:

- ◆ Como comportará candidato en situaciones de tensión interpersonal.
- ◆ Evaluar motivación individuo, adaptación a tensiones vida cotidiana, capacidad para trato interpersonal y autoimagen.

Colocación de Personal

- Poner empleados en lugares adecuados de acuerdo a su capacitación para que puedan desarrollarse. Influido por:
 - La valuación del personal (en el presente).
 - La evaluación del personal (en el futuro).
- Análisis del puesto:
 - ◆ Descripción : ¿Cuál es el puesto?
 - ◆ Especificación:
 - ◆ ¿Qué es lo que tiene que hacer?
 - ◆ ¿Cómo debe hacerlo?

Inducción de Personal

- Ambientar gente, dar conocer lugar de trabajo, aumenta moral y clima.
- Corto y mediano plazo muy importante:
- Quita sentimiento de “mama en donde estoy?” y “pagar piso”.
- Contenido:
 - ◆ Historia Compañía, misión y valores.
 - ◆ Organigrama y jerarquía (En papel y real).
 - ◆ Presentar al equipo.
 - ◆ Matriz, sucursales, productos, etc.
 - ◆ Políticas, Horarios, Escritos y no escritos.
 - ◆ Relaciones con clientes, proveedores y otros.
 - ◆ Responsabilidades, derechos y métodos valuación y promoción.

Adiestramiento

- Dar conocimientos y habilidades para que trabajador cumpla con las funciones actuales para las que fue contratado.
- Necesidad básica para que pueda al menos cumplir trabajo para el que se lo contrató.
- Es factor higiénico.

Métodos:

- En el trabajo:
 - ◆ En horas trabajo. Situaciones reales y entrenamiento constante para aprender funciones y ejecuciones.
- Vestibular:
 - ◆ Sala empresa, no área trabajo para entrenamiento funciones y las ejecute en puesto trabajo.

Adiestramiento

- Aprendiz:
 - ◆ Recibe entrenamiento como ayudante hasta que pueda ejecutar solo nuevas funciones.
- Demostración:
 - ◆ Cursos entrenamiento que se dan exponiendo y demostrando principales funciones a ejecutar en puesto trabajo.
- Simulación:
 - ◆ Uso modelos que sirven de entrenamiento como sustitutos de la realidad para ser ejecutados en los diferentes puestos de trabajo.
- Método en el aula:
 - ◆ Se destina un salón dentro de la empresa donde se imparten clases.

Capacitación

- Dar conocimientos y habilidades para que trabajador pueda cumplir futuras responsabilidades en la organización o las actuales de mejor forma.
- Da conocimientos no necesarios actualmente, pero logran un RRHH mas valioso y completo.
- Motivador para personas aspiración media.
- Métodos:
 - ◆ Los anteriores mas:
 - ◆ Rotación Puestos: Cubrir Vacaciones, etc.
 - ◆ Cursos, Conferencias, Seminarios, videos, etc.
 - ◆ Congresos como asistente.
 - ◆ Actuación: Cambio Actitud mejorar RR Humanas.

Capacitación

- Desarrollar forma de pensar, adquirir conocimiento y habilidades para que trabajador pueda desarrollarse como profesional y persona dentro o fuera de la organización.
- Desarrollar la persona, para tener un ser humano mas completo. Va de mano con política de como retenerlo.
- Motivador para todos.
- Métodos:
 - ◆ Los anteriores mas:
 - ◆ Congresos como expositor.
 - ◆ Mentor. (no Coloma).
 - ◆ Estudios de casos, lectura, Estudio Individual.

Desarrollo de RRHH

- Obsolescencia de Conocimientos.
 - ◆ Antes experiencia. Ahora conocimientos.
- Cambios Sociales.
- Tasa Rotación:
 - ◆ Disminuir e invertir en capacitación.
 - ◆ Refrecar? Cuanto? Como?
- Evaluación de Capacitación.



Pasos Capacitación Desarrollo

- Evaluación Necesidades:
 - ◆ Problemas.
 - ◆ Individualizados.
 - ◆ Información sobre necesidades.
- Objetivos Cpacitación y Desarrollo:
 - ◆ Logros que se desean.
 - ◆ Medidas disponibles.
- Contenido del Programa:
 - ◆ Enseñanza de habilidades específicas.
 - ◆ Conocimientos.
 - ◆ Influencia en actitudes.
- Principio de Aprendizaje:
 - ◆ Participación.
 - ◆ Repetición.
 - ◆ Relevancia.
 - ◆ Transferencia.
 - ◆ Retroalimentación.

Evaluación Capacitación

- Mejora en:
 - ◆ Trabajo.
 - ◆ Habilidades.
 - ◆ Conocimiento.
 - ◆ Crecimiento.
- Debería dar resultado en mejora en rentabilidad, utilidad, valor empresa, ventas, eficiencia o alguna otra nota de ese tipo.
 - ◆ Sino... vale triple????... o no?

Etapas Empleado por Experiencia

- Forma ver vida en trabajo viene de forma natural. Pero no a todos le es natural hacerlo.
- Cambio drastico de ver el mundo. Pasar de reglas de logica mecanicistas de razonar a usar logica mas amplia y flexible.
- **Esta logica...** “No se aprende en escuela ni hogar... esto se aprende en la calle y la cantina... Copa tras copa bajo el fondo musical... de la victrola que te dice tantas cosas... y de las mujeres que mienten al besar.”
 - ◆ Contreras, Orlando, 1967. (Desengañado bares y cantinas) K7.
 - ◆ Quinn, Robert, 1990. (The Organizational Behavior Reader).
 - ◆ Kolb, Rubin & Osland, 1988 (Beyond Rational Management).

Etapas Empleado por Experiencia

■ Novicio:

- ◆ Aprenden Reglas y hechos como verdades absolutas que no se deben de violar.
- ◆ Salido de Universidad.

■ Principiante Avanzado:

- ◆ Rendimiento mejora al enfrentarse con situaciones reales. Entendimiento empieza a pasar hechos y reglas establecidos. Observación de ciertos patrones básicos lleva a a reconocer factores no expuestos en reglas.
- ◆ Graduado descubre normas, valores y culturas en 1er camello.

Etapas Empleado por Experiencia

■ Competencia:

- ◆ Empezó apreciar complejidad tarea.
- ◆ Habilidad seleccionar señales mas importantes y concentrarse en ellas.
- ◆ Dependencia en reglas absolutas empieza a desaparecer.
- ◆ Riesgos calculados y complejos intercambios.
- ◆ Va mas allá de lo que se sabe o enseñó a lo que se intuye o deduce.

Etapas Empleado por Experiencia

■ Suficiencia:

- ◆ Calculo y analisis racional parecen desaparecer y empieza rendimiento inconsciente, fluido sin esfuerzo.
- ◆ No hay plan sagrado.
- ◆ Persona lee inconscientemente situación cambiante.
- ◆ Se ve señales y se esponde a ellas y se para bola a nuevas señales al valer triple las viejas. Se hacen planes nuevos cuando los viejos no funcionaron o se parecen a viejos que si. Se maneja la cosa de forma holistica e intuitiva.

Etapas Empleado por Experiencia

■ Expertos:

- ◆ Hacen lo que se presenta naturalmente.
- ◆ No aplican reglas sino que reconocen todo como un todo para entender profundamente situación.
- ◆ Mapas del territorio programado (ojo romper paradigmas).
- ◆ Intuitivamente ven cosas que otros no ven o sienten (muchas dimensiones).
- ◆ Dan y cambian estrategias con base en lo que ven y señales cambiantes (buscan acción).

Etapas Empleado por Experiencia

■ Expertos:

- ◆ Gerentes exitosos: Capacidad resolver paradojas, convertir conflicto y tensión en motivación, alto compromiso, rendimiento alto.
 - ◆ Peters y Waterman (1982).
- ◆ Esto se da pero teoría Administrativa clásica no para bola a esto y elimina contradicción. Falta Teoría dinámica manejar estabilidad y cambio, tensiones y conflictos sistemas humanos.
- ◆ Personas: actores complejos en sistemas sociales llenos de tensión, interactúan constantemente en serie acelerada y siempre cambiante de fuerzas. Líder se reinventa él mismo y reglas.
 - ◆ Van de Ven (1983).
- ◆ “Como me da la gana... soy yo....”
 - ◆ Santos, Daniel, 1958.