**La entrevista**

**La entrevista:** es la herramienta por excelencia en la selección de personal. Es un dialogo entre 2 personas donde se trata de conocer a la otra, existe una propuesta laboral y trata de juzgarse la conveniencia del ingreso a la empresa del entrevistado. El objetivo es el intercambio de información, para alcanzar mutuo juicio y entendimiento sobre la conveniencia de que el entrevistado ingrese.

**Etapas de la Entrevista**

* Pre-entrevista: tiempo en el que recordaremos alguna información de la persona a entrevistar, repasaremos antecedentes, analizamos prejuicios y planeamos la entrevista
* Apertura: en el momenton en que vemos al candidato recibimos una enorme cantidad de información: su forma de vestir, sus facciones, su expresión, cualquier característica particular como tics, cicatrices, su actitud en general. Al mismo tiempo es nuestra obligación tener una actitud amable y abierta para lograr un ambiente fluido.
* Transcurso: obtener toda la información que nos propusimos, daremos al candidato información necesaria del puesto. Tendremos información formal e informal para juzgar al candidato.
* Cierre: nos aseguraremos de haber obtenido toda la información necesaria, y se repetirá al entrevistado los siguientes pasos y los tiempos estimados.
* Post-Entrevista: haremos evaluación del candidato.

Es importante: realizar una pregunta a la vez, que las preguntas no condicionen las respuestas y formular preguntas de fácil comprensión.

Tipos de Preguntas

* Cerradas: se pueden contestar con una palabra y luego complementarla
* Sondeo: son sencillas y cortas
* Hipoteticas: se presenta una situación hipotética relacionada al puesto.
* Intencionadas: obligan a elegir entre 2 opciones
* Provocacion
* Abiertas: posibilidad de explayarse en la respuesta.

**Registro de Entrevista**

Formulario donde se destacan aptitudes, actitudes y características de los postulantes.

* Durante la entrevista: deben anotarse experiencias y conocimientos, síntesis de la entrevista, remuneración actual y motivo de cambio.
* Inmediatamente finalizada la entrevista se anotan valoraciones personales sobre el candidato: presentación, expresión/contacto, personalidad, conclusión: en relación al perfil requerido. No deben registrarse opiniones, y se deben escribir situaciones objetivas.

**Examenes al ingreso**

**Obligatorios**

* **Psicológicos:** la personalidad es un factor fudamental en el desempeño de un trabajo, por este motivo, el selector debe asesorarse con un profesional que determinara que tipo de persona podría ocupar el puesto analizando el contexto (grupo en el que el candidato debe ingresar). Una evaluación psicológica incluye: entrevista psicología, test psicométricos (se pueden medir), test proyectivos (los debe interpretar un psicólogo) estos pueden ser: test verbales o graficos.
* **Técnico:** tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y poner en prueba practica la capacidad de los conocimientos teoricos y experiencias que el candidato posee. Los medios pueden ser exámenes escritos, entrevistas estructuradas, evaluacones de idiomas, pruebas de conocimientos específicos (practicos). Los mismos deben ser evaluados por un profesional
* **Médicos:** se realizan para evaluar si la tarea agrava o no la salud del empleado, y para tener en cuenta si el candidato posee o no alguna enfermedad para tener debidas precauciones, según la política de la emprsa. Es responsabilidad de la empresa comunicar el resultado al candidato.  
  Las pruebas medicas constan de: análisis de sangre y orina completo, radiografia de torax y columna, examen visual, electrocardiograma y examen clínico gral. La prueba se realiza al final del proceso de selección debido a su costo. Los resultados pueden ser: Sano; pequeño defecto o enfermedad; defecto o enfermedad se aconseja no hacerlo ingresa; defecto o enfermedad como impedimento. En el caso de que en los exámenes aparezca una enfermedad se puede homologar en la superintendencia y de esta manera el candidato se haría responsable por su enfermedad.

**No obligatorios**

* **Policiales:** Se utiliza para saber si el candidato posee o no antecedentes penaleso si tiene juicios pendientes. Se aconseja no realizar este análisis debido a que resulta discriminatorio y sus datos deben manejarse con precaucion.
* **Ambientales:** el objetivo del mismo es saber con quien vive y en que condiciones, a través del estudio vecinal, se trata de recaudar información del candidato. No es aconsejable este tipo de análisis ya que la información puede no ser verídica.
* **Grafológicos:** es realizado por profesionales, se lo puede realizar como un elemento conjunto con otras técnicas pero nunca solo.

**Selección por competencia**

**Competencia:** es una característica profunda de la personalidad que se traduce en un conjunto de comportamientos observables. Estas características llevan a la persona a tener una performance superior o de éxito. Las mismas pueden ser **Innatas:** se relacionan con sus valores y conductas; coinciden o no con la organización. **Tecnicas:** pueden adquirirse.

**Elementos necesarios para mostrar una competencia**

* **Saber:** conjunto de conocimientos que pueden ser de caracter técnicos o sociales
* **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en practica esos conocimientos que se poseen. (habilidades técnico/sociales: trab en equipo, ejercer liderazgo; Habilidades cogitivas: toma de decisiones, procesar información).
* **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las características principales de la org. (cultura, normas)
* **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales   
  -Interno: motivación por ser competente, identificación con la tarea.  
  -Externos: días libres, dinero extra, beneficios.
* **Poder hacer:** capacidad personal: aptitudes y rasgos personales. Potencialidades de las personas.

**Tipos de competencias**

* **Cardinales:** deben poseerlas todos los integrantes de la org.
* **Esprecificas:** de acuerdo al corte vertical/horizontal por areas.

**Proceso de selección por competencia**

En principio debe identificarse la competencia requerida por el puesto, y luego evaluar si el candidato la posee o no. En estos casos debe tenerse un modelo de Gestion por competencia.

**Gestion por competencia**

1. **Énfasis en la empresa:** la organización debe encontrar las competencias claves para que los empleados alcancen objetivos deseados
2. **Referencia en los mejores:** identificar los mejores empleados, si los mejores desempeños se convierten en estándares toda la organización mejorara.
3. **Competencias Diseñadas:** la dirección debe definir que competencias busca de sus empleados para alcanzar sus metas e incluirlas en los estándares.

**Entrevistar por competencias**

El factor clave es realizar preguntas sobre la competencia que se quiere evaluar, buscando conocer conductas observables en acontecimientos pasados.

**Competencias adicionales:** liderazgo, toma de decisiones, trabajar bajo presión, flexibilidad, ética, autocontrol, responsabilidad.

**Schein: Anclas de carrera**

Mediante esta analogía es posible identificar características de la persona que lo lleva a orientarse a diferentes tipos de organizaciónes y determinadas ocupaciones en esa organización. La organización influye en el individuo socializándolo y el individuo impactan en la organización mediante la innovación. Si existe concordancia de objetivos se establece un contrato psicológico.  
Se ven las anclas dentro del desarrollo de la carrera en la org y son totalmente dinamicas.

El **autoconcepto** del individuo es su ancla de carrera y consta de 3 elementos:

* Capacidades y habilidades autopercibidos
* Motivaciones y necesidades autopercibidas
* Conductas y valores autopercibidos.

**Caracteristicas de Anclas de Carrera**

* No se pueden predecir en cuestionarios o entrevistas, pero sirve mucho saber que motiva al empleado a satisfacer sus necesidades dentro de una organización
* Se hallan dentro de la persona y funcionan como una fuerza impulsora o restrictiva respecto de las decisiones y elecciones de carrera
* Pone énfasis en las interacciones de las habilidades, motivaciones y valores dentro de un autoconcepto total.
* Se amoldaran a las opciones de carreras disponibles
* Son dinamicas y no estaticas

**Tipología de Anclas de Carrera**

* **Tecnico o funcional:** personas que el éxito esta determinado por ser expertos en su area y no por la promoción en si mismos o recompensas monetarias
* **Gerencial:** toman a los puestos técnicos como intermedios necesarios para alcanzar los altos mandos. Ven la necesidad de desarrollarse en varias áreas. Deben tener dominio en 3 competencias:  
  -Analitica: Identificar, analizar y resolver conflictos  
  -Interpersonal: influir, guiar y supervisar en todos los niveles de la org  
  -Emocional: Trabajar bajo situaciones de estrés y mucha presión.
* **Seguridad y Estabilidad:** Seguridad de trabajo, futuro estable, rotación dentro del mismo area geográfica.
* **Autonomia e independencia:** les gusta el manejo de sus horarios, la flexibilidad y huyen de las restricciones.
* **Creativa-emprendedora**: deseo constante de poner a prueba su creatividad, habilidades. Se aburren fácilmente y buscaran nuevos desafíos.
* **Servicio y dedicación a una causa:** relacionado con los valores y la moral. Ej Greenpeace.
* **Desafio puro:** se dedica a lograr soluciones de problemas complicados, vencer competidores, superar obstáculos.
* **Estilo de vida:** buscan flexibilidad en su trabajo, autonomía e independencia y poder conservar la armonía entre sus necesidades personales y requerimientos de su carrera.

**Proceso de Admision**

**Decisión final:**una vez hecha la pre-selección el dpto. de RRHH decidirá entre los 2 y 4 mejores candidatos del perfil requerido. La decisión final la tomara el jefe directo del candidato, es decir la persona que requirió el pedido de nuevo personal, es quien determina la admisión.

**Oferta/Seduccion:** una vez seleccionado el candidato se procederá a relaizar una oferta que puede ser por escrito. Debe incluir fecha, destinatario, oferta, titulo del puesto, remuneración, beneficios, firma del candidato y de un representante de la org.

**Alta temprana:** es un formulario que se da de alta en Afip un dia antes de ingresar el trabajador, donde dice el sueldo, horario, etc.

**Induccion:** una vez ingresado el candidate entra en un periodo de integración a la organización. El proceso de inducción implica también presentar al integrante a todas las personas con las que tendrá relación habitualmente. **El manual de inducción** contiene políticas de la org, beneficios, costumbres, el organigrama, puede ir con el manual de procedimientos y el reglamento. La inducción puede ser: **Generica:** lo que refiere a la org en gral. Ej pag web. **Precisa:** especifica delpuesto a ocupar, realizada por el jefe directo del ingresante.

Ventajas**:** saca el estrés del trabajador al ingreso, le proporciona inf para que el trab se encuentre en mejores condiciones al ingreso a la org y comience con el proceso de socialización. Que sepa hacer el trabajo. Mostrar salidas de emergencia. Mostrar visión y misión.

Desventajas: perdida de plata, gasto de tiempo.

**Folleto de inducción: (cd, folleto, curso)**

Sirve para hacer saber al nuevo empleado los elementos básicos para poder moverse dentro de la empresa con cierta seguridad, asi se le informa sobre quienes son las personas que ocupan puestos superiores, en que piso esta c/u de las grandes divisiones de la empresa, el medico, comedor, etc.

**Reunion de inducción**: sirve para dar a los nuevos empleados una visión mas amplia de la empresa.

**Periodo a prueba**

Debe ser el supervisor el que ayude al empleado a pasar esta prueba. El primer elemento es la descripción de tareas, el supervisor debe entregárselas al nuevo empleado y discutir con el todos los puntos de ella para que pueda actuar con la mayor claridad posible. Es conveniente mantener entrevistas con el empleado sobre su marcha en la empresa y al paso de un tiempo, dejar constancia de ello en un formulario del tipo evaluación de desempeño que se discutirá con el empleado.

**Teoria de la Expectativa**

El objetivo de esta es analizar si los 3 actores cumplieron correctamente con su trabajo

* **Supervisor:** debe controlar el desempeño del trabajador en forma constante y asegurarse de haber realizado correctamente la descripción de puesto.
* **RRHH:** su actividad es reclutar y seleccionar el personal requerido según la descripción de puesto hecha por el supervisor. También se relaciona con el trabajador verificando su desempeño y consultando a sus compañeros de área.
* **Trabajador:** el mismo debe cumplir con las expectativas de la organización y ésta a su vez debe consumar lo pactado en el momento de la admisión y la vinculación con la misma.

Después de transcurridos los 3 meses se deberá abonar indemnización.

**Figura-Fondo**

Es una teoría alternativa a la hora de la selección de personal. Hay una tendencia innata en nuestra manera de percibir a establecer un orden ante lo que se nos presenta adelante.

Articulando un concepto de percepción visual de figura-fondo, se puede trasladar al proceso de selección de personal, donde la figura representaría al candidato y el fondo a la org.

-El contexto: seria el fondo que determina las conductas dentro de la organización.

-La figura: debe corresponder a la org.

Según esta teoría debe haber una correspondencia entre la figura que se esta buscando y el fondo al cual debe integrarse. La idea de la teoría es abrir la mente y como posibles selectores tener en cuenta también la intuición ya que aunque la imagen aparente de una persona no coincida con la de la org, puede funcionar de todas formas y hasta crecer y hacer carrera dentro de una empresa.

**Indicadores de Gestión**

Indicador: es un valor numérico que expresa de forma sencilla una serie de datos que permiten realizar un análisis evolutivo y comparativo de un fenómeno dado.

Sirve para:

* Conocer el avance de los objetivos establecidos
* Analizar areas de mejora y planes de acción
* Tomar decisiones
* Informar a todas las gerencias
* Formalizar el intercambio y comparación de cifras
* Establecer ventajas y/o desventajas comparativas con el mercado y/o areas
* Facilitar la visión sistémica del area

Caracteristicas:

* Debe medir algo relevante
* Debe poder aplicarse a la propia org y a otras
* Deben poder interpretarse unívocamente (que no haya duda)
* Los datos deben ser accesibles

Ventajas

* Proporciona información objetiva y cuantificable (sirve para comparar)
* Brindan feedback sobre el resultado de nuestro esfuerzo
* Comunica que es importante para la organización
* Contribuyen a concentrar la tensión es aspectos claves
* Contribuye a mejoras
* Facilita la comparación externa con otras empresas del mercado.

Desventajas

* Se concentra en los síntomas, pero no aporta información sobre las causas
* Los datos son interpretables y por lo tanto pueden ser tergiversados

Tipos de Indicadores

* De actividad: Ej. cantidad de entrevistados, horas de entrevistas
* De producto: cantidad de personas incorporadas
* De eficiencia: relación entre producto y meta. Ej Nro de entrevista/ nro de búsquedas totales= % de eficiencia en las búsquedas
* Productividad: Relación entre producto y proceso. Ej nro. de entrevistas/nro de entrevistadores= cantidad de entrevistas por cada entrevistador
* De calidad: Ej nro de postulantes finalistas/ nro de postulantes entrevistados= % de calidad en el proceso de reclutamiento.

Se puede medir: ausentismo, rotación de personal, las altas, minutos de llegadas tardes, hs extras, etc.

**Principales etapas de un proceso de selección**

1. Necesidad de reclutamiento, que depende del personal de línea
2. Emision de solicitud de personal (FFP)
3. Perfil del puesto a cubrir
4. Decision de reclutamiento (interno, externo, mixto)
5. Lecturas de cv y entrevistas para la pre-selección
6. Evaluaciones psicotécnicas
7. Formacion de candidaturas e identificación de los mejores candidatos en función del perfil
8. Informes sobre finalistas y presentación al la línea
9. Selección final hecha por el org requirente
10. Proceso de Admision