

Reclutar y seleccionar personas

02

MANUAL

RECURSOS HUMANOS

EDICIÓN**DIRECCIÓN**

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

DISEÑO**MAQUETACIÓN****DERECHOS RESERVADOS**

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

En la elaboración de este documento ha participado la empresa Grupo IFEDES, S.A.

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic
46690 Paterna (Valencia)

Debase Estudio Gráfico

Neto estudio creativo, S.L.

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 02

Reclutar y seleccionar personas

Financiado por:



www.redceei.com
www.emprenemjunts.es



Índice

ε ο ι ρ υ | Índice

| | |
|--|----|
| 1 PROCESO DE SELECCIÓN | 7 |
| 1.1 RECLUTAMIENTO: | 7 |
| 1.1.1 INTERNO Y EXTERNO: TIPOS Y FUENTES | 7 |
| 1.1.2 CUAL SERÍA EL ANUNCIO IDEAL | 9 |
| 1.1.3 EJEMPLOS DE ANUNCIO Y FORMULARIO | 10 |
| 1.2 PRESELECCIÓN: CRITERIOS MÍNIMOS Y ENTREVISTA TELEFÓNICA | 12 |
| 1.3 REALIZACIÓN DE PRUEBAS: ASSESMENT CENTER | 13 |
| 1.3.1 PRUEBAS ESPECÍFICAS | 14 |
| 1.3.2 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS | 14 |
| 1.3.3 EJEMPLOS DE PRUEBAS ESPECIFICAS | 16 |
| 1.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL | 16 |
| 1.4.1 OBJETIVOS Y SESGOS O ERRORES COMUNES | 17 |
| 1.4.2 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA Y TEMAS A TRATAR | 18 |
| 1.4.3 TÉCNICAS DE ENTREVISTA: TIPOS DE PREGUNTAS | 19 |
| 1.4.4 EJEMPLO DE ENTREVISTA | 22 |
| 1.5 DINÁMICA DE GRUPO: METODOLOGÍA | 23 |
| 1.5.1 EJEMPLO DE DINÁMICA DE GRUPO | 24 |
| 1.6 REDACCIÓN DE INFORMES DE CANDIDATOS FINALISTAS | 26 |
| 1.7 PLAN DE ACOGIDA: SOCIALIZACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO | 26 |
| 2 DISEÑO DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIONES | 30 |
| 2.1 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE RETRIBUCIONES | 30 |
| 2.2 HERRAMIENTAS DE RETRIBUCIÓN BASADAS EN EL PUESTO DE TRABAJO Y EN LAS COMPETENCIAS | 32 |
| 2.2.1 REMUNERACIÓN FIJA | 33 |
| 2.2.2 REMUNERACIÓN VARIABLE: INCENTIVOS | 33 |
| 2.2.3 REMUNERACIÓN EN ESPECIE | 35 |
| 2.3 EJEMPLO DE DISEÑO DE RETRIBUCIÓN | 36 |

RECLUTAR Y
SELECCIONAR
PERSONAS

01 PROCESO DE SELECCIÓN



1.1 RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento es una etapa previa a la Selección que tiene por objeto disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos, potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquéllos considerados, inicialmente, más adecuados para iniciar la selección propiamente dicha.

De su correcta realización dependerá el éxito, o no, de la selección puesto que, si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. Además, a mayor número de candidatos reclutados, potencialmente cualificados para desempeñar un puesto, mayores garantías de encontrar al candidato(s) idóneo(s).

1.1.1 INTERNO Y EXTERNO: TIPOS Y FUENTES

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil del puesto y del ocupante, se plantea la siguiente cuestión: **¿Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada, o tenemos que buscarla fuera?** Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, deberemos realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa recurriremos al reclutamiento externo.

Reclutamiento Interno: las personas objeto de reclutamiento pertenecen a la propia empresa, pudiéndose

producir un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro departamento.

La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa tiene varias ventajas:

- Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.
- Mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tenerse un conocimiento previo de la actuación del candidato.
- Proceso de integración más fácil y rápido.
- Motivación del personal.
- Menor coste económico que el reclutamiento externo.

Para poder reclutar internamente es necesario poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la plantilla de la empresa en una base de datos de gestión de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones no es posible encontrar al candidato buscado de entre los que ya pertenecen a la empresa, esto se produce principalmente por varias causas:

a) El perfil que buscamos es algo no habitual en la empresa. Sucede cuando la dimensión de la empresa es limitada y no abunda el personal que se ajuste, ni siquiera, mínimamente a lo que se requiere en el puesto a cubrir. También ocurre en empresas con una actividad muy específica y poca variación de funciones entre sus empleados.

b) Requerimiento de una formación especial. Sucede cuando buscamos especialistas muy concretos que habitualmente no abundan en el mercado o que deben poseer unos estudios especiales que sólo se cursan en ciertas provincias.

c) Necesidad de una experiencia específica. Se produce, generalmente, para puestos de rango directivo, donde se requiere un conocimiento profundo de las funciones a desempeñar y de los entornos de mercado en los que se desarrolla la actividad de la empresa.

Entre las **fuentes de reclutamiento interno** encontramos las siguientes:

- Propia bolsa de candidaturas, que se va originando por

acumulación de las solicitudes o currícula recibidos en la empresa de forma espontánea.

- La bolsa de personas reservas. Que estará constituida por aquellas personas que después de haber pasado previamente un proceso de selección y habiéndose incorporado a la empresa, la abandonaron al ser su contratación temporal.
- Los candidatos seleccionados sin plaza. Son aquellas personas que en su momento participaron en un proceso de selección de personal y fueron considerados candidatos adecuados al puesto pero no se llegaron a contratar al no precisarse cubrir tantas plazas como candidatos válidos había.
- Los propios trabajadores de la empresa.

Reclutamiento Externo: Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa.

El reclutamiento externo tiene las siguientes **ventajas**:

- Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.
- Genera una muestra mayor de candidatos.
- Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos

Entre las **fuentes de reclutamiento externo** encontramos las siguientes:

- Oficinas del INEM.
- Fundación Servicio Valenciano de Empleo.
- Institutos de Formación Profesional.
- Escuelas Oficiales.
- Escuelas Universitarias.
- Facultades Universitarias.
- Colegios Profesionales.
- Asociaciones o Fundaciones Universidad Empresa.
- Escuelas Privadas de estudios de postgrado.
- Academias especializadas.
- Portales de empleo en Internet
- Empresas especializadas: ETT, Consultoras, Agencias de Headhunting, etc.
- Boca-oreja.

RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS

1.1.2 CUÁL SERÍA EL ANUNCIO IDEAL

| | |
|--|---|
| Datos preferentes a la propia Empresa | <p>Nombre de la empresa.</p> <p>Localización Geográfica.</p> <p>Producto o servicios que fabrica o presta.</p> <p>Datos acerca de su posición en el mercado.</p> |
| Datos preferentes al puesto que desean cubrir | <p>Título o nombre del puesto.</p> <p>Funciones del mismo.</p> <p>Posición orgánica. (dependencia jerárquica y funcional).</p> <p>Plan de carrera (promoción).</p> <p>Tipo de contrato que ofrecen.</p> <p>Retribución (sistema y cifra orientativa).</p> <p>Ventajas especiales (jornada flexible...).</p> |
| Datos descriptivos del candidato ideal | <p>Edad y sexo.</p> <p>Formación (reglada y no reglada) y Experiencia (tipo y duración de la misma).</p> <p>Idiomas (cuáles y a qué nivel)</p> <p>Características especiales y rasgos de personalidad.</p> |

1.1.3 EJEMPLOS DE ANUNCIO Y FORMULARIO

ANUNCIO

Consultora
“ζαλενχια”

**SELECCIONA PARA ENTIDAD VINCULADA
A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS
Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO**

RESPONSABLE DE PROYECTOS EUROPEOS

Que reportando a la Dirección de la empresa será responsable de analizar las oportunidades de participación en proyectos y de promover, planificar, coordinar y presupuestar su ejecución con vistas a expandir las actuaciones de la empresa en el ámbito europeo.

SE REQUIERE
Titulación Universitaria. ADE, Económicas, Empresariales o Derecho
1 año de experiencia en funciones similares
Experiencia en gestión de equipos
Alto nivel de inglés
Iniciativa, capacidad de análisis de información y visión estratégica
Disponibilidad para viajar
Se valorará doble titulación internacional y otro idioma europeo

REF. PE

TÉCNICO DE GESTIÓN

Que siguiendo las líneas marcadas desde la empresa y para los proyectos que le sean asignados, se encargará de desarrollar el protocolo de actuación a seguir, de vigilar su implantación, de preparar, organizar y gestionar eventos, de realizar las memorias técnicas y de evaluar los resultados a la finalización del proyecto.

SE REQUIERE
Titulación Universitaria
1 año de experiencia en funciones similares
Nivel medio de inglés
Organización, planificación y orientación al cliente
Se valorará Formación específica en TIC

SE OFRECE
Estabilidad laboral
Participación en programas de innovación tecnológica
Posibilidad de desarrollo profesional

REF. GP



Interesados enviar currículum con foto vía e-mail a: seleccion@valencia.com
o por correo: C/Valencia 4-1ª Planta CP 46008 Valencia - 96 123 456

FORMULARIO

UBICACIÓN

Población: Pobra de Vallbona

Provincia: Valencia

País: España

DESCRIPCIÓN

Puesto vacante: Export Area Manager

Categoría: Comercial y ventas

Subcategoría: Comercio exterior

Departamento: COMERCIAL

Número de vacantes: 1

Descripción de la oferta: GRUPO IFEDES SELECCIÓN para importante empresa industrial un EXPORT MANAGER que, según los objetivos que se le marquen, será responsable de la captación de cuentas en los países objetivo y del análisis de sus mercados.

FORMACIÓN

Titulado medio o superior, se valorarán estudios en comercio internacional

CONOCIMIENTOS

Imprescindible inglés bilingüe.

Pensamos en un profesional de 24-26 años, comprometido con su trabajo, dispuesto a viajar fuera de España el 50% de su tiempo, dinámico, con vocación comercial. Será el responsable de las relaciones comerciales de los clientes de su área, manteniendo y ampliando la cartera existente.

REQUISITOS

Estudios mínimos: Diplomado

Experiencia Mínima: No requerida

Imprescindible no residente en: requerido

Requisitos mínimos: Titulación universitaria media o superior

INGLES NIVEL BILINGÜE

Disponibilidad de viajar fuera de España al 50% de su tiempo

Visión comercial

Experiencia no requerida

SE OFRECE

Incorporación a proyecto de futuro

Posibilidad de desarrollo profesional

Acceso a comisiones e incentivos a partir del segundo año

REQUISITOS DESEADOS

Se valorarán estudios en comercio internacional o alguna experiencia comercial o de cara al público

CONTRATO

Tipo de contrato: Indefinido

Jornada laboral: Completa

SALARIO

Salario: 18.000€-21.000€ brutos/año. Salario según valía del candidato.

1.2 PRESELECCIÓN: CRITERIOS MÍNIMOS Y ENTREVISTA TELEFÓNICA

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección basada en el currículo y carta de presentación).

Se trata de comprobar, en primer lugar, que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado), o en el perfil del puesto (reclutamiento interno).

La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo coste. Además, es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección nos queda un número limitado de candidatos.

La preselección **deberá hacerse de forma meticulosa**. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir: las exigencias mínimas que deberán cumplir los candidatos para poder continuar en el proceso de selección. Las exigencias que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias pero hay criterios como años de experiencia o conocimientos específicos que establecemos como criterios mínimos y que nos sirven de punto de corte.

De la severidad, del número de criterios de preselección y de la oferta y demanda de puestos similares dependerá

si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que corremos durante la preselección es que rechazamos, injustificadamente, candidatos potencialmente adecuados en una fase demasiado prematura durante el proceso total de selección.

Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales-adecuados e inadecuados. (Preseleccionados, descartados y pendientes en función de la entrevista telefónica).

Llegado este punto pasamos a realizar una entrevista telefónica en la que, básicamente, nos interesa conocer:

- Motivo por el que presenta su candidatura: interesa que nos explique desde porqué desea cambiar de puesto de trabajo (sí es el caso) a porqué se siente capacitado, en función del anuncio del puesto.
- Banda salarial en la que se encuentra el candidato.
- Disponibilidad para poder continuar con el proceso de selección, es decir, entrevistas y pruebas.
- Verificación de datos del CVitae.

La entrevista telefónica no suele durar más de diez minutos y la aprovechamos para analizar aspectos independientes del currículo vitae tales como capacidad de expresión y argumentación y cualquier otra información que consideramos de interés.

Tiene por objeto agilizar el proceso de selección a la vez que descartar la continuidad tanto para el candidato como para el entrevistador, por lo que finalizamos esta entrevista citando al candidato para la siguiente fase del proceso de selección y para solicitar que aporten la documentación requerida en el mismo como, por ejemplo, referencias, etc.

En función del puesto de trabajo a desempeñar, del número de candidatos que tengamos y del número de

RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS

puestos que necesitamos cubrir podemos continuar con la entrevista o con las pruebas específicas.

Empezamos con pruebas específicas cuando el puesto requiere alguna destreza, habilidad o conocimiento que consideramos imprescindible para el desempeño del puesto de trabajo, y que no es posible determinar en una entrevista personal o cuando el número de candidatos potencialmente válidos sea muy numeroso y consideremos necesario restringir el número de personas para pasar a la fase de entrevista.

1.3 REALIZACIÓN DE PRUEBAS: ASSESSMENT CENTER

Realización de pruebas

Una vez definido el colectivo de candidatos, de entre los cuales se seleccionará el que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, iniciamos las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación. Una posible forma de clasificar todas las pruebas que se utilizan en los procesos de selección es en tres grupos: psicotécnicas, específicas y grupales (a ésta última le daremos un tratamiento especial en el apartado de DINÁMICA DE GRUPO).

ASSESSMENT CENTER

| DIMENSIONES | TÉCNICAS | APLICACIÓN |
|--|--|--|
| Conocimientos y Experiencias. | <ul style="list-style-type: none">• Currículum Vitae.• Pruebas de Conocimientos.• Ejercicios de simulación, sobre contenidos concretos.• Entrevista. | <ul style="list-style-type: none">• Colectiva, con trabajo individual.• Individual o en grupo.• Individual. |
| Capacidades intelectuales: <ul style="list-style-type: none">• Inteligencia general.• Conceptualización.• Capacidad de análisis-síntesis.• Manejo de datos. | <ul style="list-style-type: none">• Test aptitudinales• Simulaciones de búsqueda, tratamiento y análisis de información.• Elaboración de informes.• Ejercicios "In-basket". | Colectiva, con trabajo individual. |
| Dimensiones personales: <ul style="list-style-type: none">• Afán de logro.• Implicación en el trabajo.• Estabilidad de comportamientos.• Independencia de criterio.• Capacidad para tomar decisiones.• Relación interpersonal.• Etc. | <ul style="list-style-type: none">• Simulaciones de propósito general o específico.• "Role-playing".• Presentaciones.• Discusiones en grupo.• Inventarios de personalidad.• Entrevista. | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo individual en relación con grupos.• Trabajos en grupos.• Colectiva con trabajo individual.• Individual. |
| Motivaciones: <ul style="list-style-type: none">• Intereses y expectativas.• Ambiciones profesionales.• Motivos. | <ul style="list-style-type: none">• Entrevista.• Inventarios de motivación. | <ul style="list-style-type: none">• Individual.• Colectiva. |

1.3.1 PRUEBAS ESPECÍFICAS

Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez.

Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, por lo que requieren de cierta creatividad a la hora de diseñarlas, puesto que el objetivo que persiguen es tanto corroborar como predecir el desempeño en el puesto de trabajo.

Dado que ofrecen un alto grado de validez se deben utilizar procurando cumplir los siguientes requisitos a la hora de su creación:

- **Llevarse a cabo por profesionales**, tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las funciones que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.
- **Estandarizarla**. Ha de ser igual para todos los participantes en la totalidad de apartados que intervienen en su realización: formato, presentación e instrucciones, cumplimentación, forma de evaluación y baremación de resultados.
- **Utilizar medios reales**. Deben basarse en la similitud, es decir, si es posible trasladaremos la forma real del puesto de trabajo a la forma de la prueba específica que presentamos al candidato, utilizando medios y condiciones los más similares posibles a las que se dan en la realidad del puesto de trabajo (si evaluamos telefonistas, la prueba se hará con un teléfono real).

A la hora de diseñar una prueba específica seguimos el siguiente esquema:

- Objetivos que pretende medir.
- Descripción de la prueba, es decir, elaboración de la información de forma detallada
- Tiempo estimado de ejecución por parte del candidato.

1.3.2 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Son lo que se conoce como pruebas tipo “test”. Los test son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.

Los **Tests** se clasifican en cuatro grandes grupos:

- **Test de Inteligencia**. Son pruebas que miden el llamado “factor G” o Inteligencia General y, para ello, se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el “predicador” más fiable del potencial de aprendizaje de una persona.
- **Test de Aptitudes**. Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Podemos incluir en este apartado los test de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

- **Test de Personalidad**. Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Se relacionan con las actitudes que, a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. A diferencia de los test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para

RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS

su realización, y su contestación se requiere en función de las preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

- **Test Projectivos.** Pretender evaluar igualmente rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación, al sujeto, de estímulos no estructurados produciéndose, al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación,

requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado. Son test muy poco utilizados.

La realización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección se suele llevar a cabo en una sola sesión "pase de pruebas" y se emplean en ella todos aquellos test que predicen o miden las aptitudes y los rasgos más importantes que se precisan para el puesto.

Todo ello se lleva a cabo mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test.

Finalmente, cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal cualificado (psicólogos), debe contar sólo con tests que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

CENTROS DE ASESORAMIENTO Y EVALUACIÓN (ASSESSMENT CENTERS)

| Aplicación | | |
|---|---|---|
| Asignación de personas a puestos como resultado de: <ul style="list-style-type: none">• Selecciones externas• Promociones• Reestructuraciones | Identificación de potenciales y competencias directivas para orientar mejor planes de carrera y desarrollo profesional, acordes con las necesidades presentes y futuras de la organización. | Detección de necesidades de formación o carencias superables a través del entretenimiento y la experiencia. |

1.3.3 EJEMPLOS DE PRUEBAS ESPECÍFICAS

PRUEBA 1

“Evaluación del conocimiento del candidato para el puesto de Dirección de Proyectos de Ingeniería”

Objetivo: Analizar los conocimientos adquiridos por el candidato acerca de derecho urbanístico e instalaciones internas.

Descripción: Se le entregará al candidato un escrito que constará de dos partes. La primera parte será más teórica y consistirá en una serie de preguntas, en las cuales el candidato deberá contestar lo mejor posible sobre la materia. La segunda parte consistirá en un supuesto práctico donde se planteará una serie de problemas básicos y comunes que suelen presentarse en la realización de proyectos, como el cálculo de instalaciones de aire acondicionado, que éste deberá resolver en el menor tiempo posible.

Tiempo: se le comunicará al candidato que el tiempo estimado de ejecución es de 40 minutos (aunque se le permitirá emplear más tiempo. De este modo, se evalúa también cuán preciso es en un tiempo dado).

PRUEBA 2

“Evaluación de la asertividad del candidato”

La asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos. El puesto de trabajo como Director de Proyectos de Ingeniería requiere de gran concentración en la toma de decisiones y saber expresar, con claridad, a sus subordinados cualquier decisión que haya que tomar.

Objetivo: Evaluar la manera que tiene el candidato de defender sus derechos, intereses o necesidades sin agredir a nadie, ni permitir ser agredido, respetando a la vez los diferentes puntos de vista de los demás.

Descripción: Se convocará al candidato a una reunión

formada por varias personas. Estas personas serán profesionales en este tipo de prácticas y se enfrentarán intentando dejar sus ideas erróneas por encima de las del otro, provocando un clima de gran tensión.

La tarea del candidato consistirá en convencer a estas personas que las ideas que se están proponiendo no son las más idóneas y tendrá que dar argumentos, de forma clara, para convencerles. Tendrá que expresar directa y adecuadamente sus opiniones sin dar muestras de hostilidad ni agresividad.

Duración: 30 minutos.

1.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La entrevista de selección es un diálogo entre una persona que solicita un puesto de trabajo y un representante de la organización contratante.

En la entrevista, el candidato tiene la oportunidad de comentar su trayectoria profesional y el entrevistador de realizar preguntas y comentarios, así como solicitar datos y documentos que acrediten lo expuesto por el candidato así como presentar el puesto y a la empresa.

En definitiva, una entrevista de selección se puede convertir en una negociación si ambos están interesados. Sin embargo, muchas entrevistas de selección fracasan en la consecución de sus objetivos porque no están bien planificadas.

La ausencia de planificación conduce, generalmente, a una entrevista poco estructurada, en la que todo lo que se habla se convierte automáticamente en tema de la entrevista sin una orientación a medir y evaluar competencias pero también motivaciones e intereses.

Un esquema general de la entrevista de selección de personal, sería el siguiente:

1. Establezca una buena relación, cree el clima adecuado.
2. Fije la agenda, es decir, la estructura de la entrevista.

3. Reúna información: ¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo?; ¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?
4. Describa el puesto de trabajo y la organización (no solemos ofrecer información de la empresa en la primera entrevista, a menos que sea necesario o determinante en el proceso).
5. Dé al candidato la oportunidad de preguntar todo aquello que considere oportuno.
6. Termine la entrevista.

Aspectos importantes

Es importante mantener el **contacto ocular** cuando hablamos y utilizar el nombre personal del candidato, ello hará que la entrevista sea más personal.

También hemos de cuidar nuestra **postura corporal y nuestra voz**. Uno de los peores enemigos del entrevistador es la fatiga o la falta de interés, que se manifiestan en la postura y en la voz.

Una comunicación monótona de la información relativa a la empresa y al puesto de trabajo puede ser fatal.

Un aspecto fundamental es la **forma en que formulamos nuestras preguntas**. Es sorprendente comprobar hasta qué punto comunicamos nuestras ideas y opiniones en la forma en que planteamos nuestras preguntas.

¿Prefiere trabajar sólo o en equipo?; ¿No cree usted que le iría mejor un trabajo de oficina? Éstas son las llamadas **preguntas anticipadoras**, porque **sugieren una respuesta**.

Deberemos **evitar estetipo de preguntas** durante la entrevista, ya que dan una información muy clara de nuestros pensamientos o dudas y el candidato sabrá, rápidamente, que es lo que debe contestar para su propio beneficio, no ofreciendo por tanto una información sincera que es la que nos interesa captar.

1.4.1 OBJETIVOS Y SESGOS O ERRORES COMUNES

El principal objetivo de una entrevista de selección es evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto a cubrir.

Existen una serie de sesgos o errores comunes a la hora de realizar la evaluación de los candidatos entrevistados que debemos conocer:

El **“Efecto Halo”**: tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato basándose en un solo rasgo o atributo.

El **“Efecto Contraste”**: aparece cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación a las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad e idoneidad de los candidatos examinados.

Este sesgo pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.

El **“Efecto de Recencia”**: el evaluador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración y, sobre todo, cuando el mecanismo de registro de información tiene deficiencias manifiestas.

Tiene mayores posibilidades de aparecer cuando el registro se efectúa a posteriori de la interacción.

El **“Efecto Caballo de Batalla”**: le ocurre al entrevistador que tiene una marcada preferencia hacia un determinado tema, y lo convierte en el motivo principal de la entrevista.

Si un candidato está bien versado en el “caballo de batalla” del entrevistador, existe el riesgo de una evaluación demasiado positiva.

El “**Efecto Generosidad**”: algunos entrevistadores que se sienten inseguros, por falta de experiencia o porque no conocen bien el puesto o las exigencias del mismo, tienen tendencia a ser demasiado generosos en sus evaluaciones.

El “**Efecto Espejo**”: el entrevistador busca en el candidato aquellas cualidades o conductas que son altamente apreciadas por él. Si en efecto las encuentra, pronto le dará al entrevistado una evaluación positiva.

Es cierto que no podemos eliminar completamente el factor subjetividad de las entrevistas, lo que si podemos hacer es reducirla al máximo.

Para ello es aconsejable evitar los juicios subjetivos y apoyar las evaluaciones de los entrevistados en datos objetivos sobre experiencia, rendimiento y conducta, y tratar de predecir la conducta futura en función de estos.

Atender a estas metas en la entrevista de selección supone lograr que la entrevista sea más fiable y válida.

Decimos que una entrevista es fiable cuando diferentes entrevistadores coinciden en sus evaluaciones del mismo candidato. Por validez, entendemos, la existencia de una alta relación entre la evaluación que hace un entrevistador de la capacidad de un candidato para cumplir bien en un puesto de trabajo y el rendimiento real de dicho candidato después de haber sido contratado.

1.4.2 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA Y TEMAS A TRATAR

Desarrollo de la entrevista

No obstante lo expuesto, puede ser útil seguir el esquema que proponen Morgan y Cogger ya que existen una serie de pautas que permiten enlazar preguntas y comentarios.

1. Saludo.
(espontáneo).

2. Charla introductoria.
(improvisada).

3. Pregunta inicial.

¿Cómo ha llegado a interesarse por nuestra empresa o anuncio?

4. Introducción.

Hoy me gustaría hablar con usted sobre sus antecedentes y experiencia. Si llegamos a conocerle bien, teniendo en cuenta su experiencia pasada y sus aspiraciones futuras, podremos juzgar si en nuestra empresa existen oportunidades que encajen con sus cualidades e intereses.

5. Experiencia Profesional.

Quizá es interesante que comience por su experiencia profesional, funciones y responsabilidades que haya tenido, y los aspectos que le hayan agradado o desagradado de sus trabajos.

También me interesa su nivel de ingresos, éxitos más importantes en su trabajo y qué provecho piensa que ha sacado de estos trabajos.

Empiece por los primeros trabajos, aquellos que haya desempeñado a raíz de terminar sus estudios o durante las vacaciones; ¿qué recuerda de su primer puesto de trabajo?

6. Estudios y formación.

Me ha dado una buena visión de su experiencia de trabajo. Ahora hábleme sobre sus estudios. Me gustaría conocer algo sobre sus primeros estudios. Y, naturalmente, más sobre los recientes, incluyendo cualquier formación especializada que haya recibido. Quisiera saber qué asignatura o materias le han gustado más, y cuáles le han gustado menos; sus calificaciones, diplomas, premios especiales que haya recibido y actividades extracadémicas en las que haya participado.

7. Primeros años.
(optativo).

8. Actividades e intereses actuales.

Volviendo al presente, ¿qué le gusta hacer en su tiempo libre para divertirse o relajarse? ¿Qué intereses o aficiones cultiva, solo o con otras personas?

9. Resumen de los puntos fuertes.

Ahora intentemos resumir nuestra conversación. Pensando en lo que hemos hablado, ¿podría decirme algunos de sus puntos fuertes? ¿Cuáles son algunas de las características que usted cree que favorecen su candidatura?

10. Resumen de los puntos débiles.

Me ha dado, realmente, algunos de sus puntos fuertes, ahora dígame algunas de sus capacidades menos destacadas. Todos nosotros tenemos defectos o limitaciones que debemos reconocer. En el pasado habrá sido objeto de críticas constructivas por parte de sus amigos, jefes u otras personas que le conocían bien, ¿qué aspectos o qué cualidades personales necesita mejorar para ser plenamente eficaz en su trabajo o carrera?

11. Comentarios finales.

Me ha dado una buena visión de sus antecedentes y experiencia profesional. Antes de terminar, ¿hay algo más que quiera decir?, ¿alguna pregunta que quiera hacerme sobre el puesto, nuestra empresa o alguna otra cosa?

El seguir un esquema semejante al presentado tiene importantes ventajas, tales como:

- Permite tener un guión que conduzca la entrevista “espontáneamente” por los temas que verdaderamente interesan al entrevistador.
- Es susceptible de relativas modificaciones o adaptaciones a la singularidad de cada entrevista.
- Impide divagar sobre temas nada pertinentes al caso.
- Evita olvidos al entrevistador, difíciles de compensar después.
- Facilita la transición de un punto a otro.

Finalmente, es preciso aclarar que el entrevistador debe memorizar los puntos básicos, ya que no es conveniente que los tenga a la vista durante la entrevista; de lo contrario, ésta perdería fluidez y espontaneidad.

1.4.3 TÉCNICAS DE ENTREVISTA: TIPOS DE PREGUNTAS

Un buen entrevistador debe dominar dos categorías de conocimientos: los referentes al puesto de trabajo y los relativos a la conducta humana.

En relación con los primeros, el entrevistador debe conocer no sólo el puesto concreto, sino también todos aquellos otros puestos dentro de la empresa que puedan estar relacionados con él. Debe conocer el entorno en que el candidato va a trabajar y, aún más, debe sopesar el trasfondo cultural y social, tanto local como general, en que se desenvuelve la empresa.

Además de estos conocimientos, existen cuatro categorías de aptitudes para entrevistar: las **sociales** (capacidad para ganar amigos e influir sobre los demás), las **comunicativas** (tanto verbales para la entrevista como escritas para elaborar el informe), las **analíticas o interpretativas** (para dar sentido a toda la información recopilada y darle un tratamiento sistemático y lógico) y la **capacidad para tomar decisiones** (borrando de su mente estereotipos en razón de sexo, raza o grupo étnico, evaluando cada candidatura sin ideas preconcebidas, etc.).

Suele considerarse que el entrevistador debe, además, reunir ciertos requisitos o cualidades.

En efecto, se espera del entrevistador que se comporte de forma amistosa y cordial, pero al mismo tiempo que analice fríamente los datos y que sus juicios sean objetivos. Por eso, debe saber defenderse de posibles presiones y exigencias conflictivas; ante ellas debe permanecer sereno. Debe, asimismo, dejar de lado durante la entrevista sus sentimientos y prejuicios.

Tarea fundamental del entrevistador es establecer una interacción con el candidato, evitando que la entrevista se convierta en algo mecánico, artificial o rebuscado.

Es necesario entrevistar con seguridad y sin ansiedad. La relación entrevistador-candidato debe ser profesional más que personal.

El entrevistador debe ser sincero y simpatizar, pero manteniendo cierta distancia emocional frente al candidato.

En todo caso, el entrevistador debe adaptar el desarrollo de la entrevista al candidato concreto que en ese momento está frente a él.

TIPOS DE PREGUNTAS

1. Cerradas
2. Abiertas
3. De alto rendimiento

- Preguntas recordatorio
- Preguntas simples
- Preguntas dobles
- Preguntas de elección múltiple
- Repitiendo una palabra o frase
- Estableciendo comparaciones y contrastes
- Preguntas en plural
- Preguntas directas
- Preguntas convertidas en comentarios

GUÍA DE LA ENTREVISTA

Los ya citados Morgan y Cogger proponen la siguiente guía de la entrevista sobre la base de los puntos básicos:

| ESCUCHE | COMENTE | INDAGUE |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Sea receptivo y Expresivo | Mantenga la conversación | Pregunte: ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cómo? |

Esta guía puede tenerse a la vista durante la entrevista para consultarla si es menester. Sin embargo, no debe ser seguida tan al pie de la letra que impida la necesaria adaptación a la peculiaridad de cada entrevista.

Esta guía está dividida en tres columnas: en la primera figura una lista de los temas que deben tratarse, en la segunda se sugieren preguntas relativas a esos mismos temas; la tercera ofrece una lista con las características o conductas que el entrevistador debe observar al tratar dichos temas.

Esta última columna es muy importante ya que la mayoría de los aspectos que el entrevistador necesita descubrir no puede preguntarlos directamente sino únicamente inferirlos de la información extraída por medio de las preguntas, al fin y al cabo, la tarea fundamental de la entrevista es extraer y estudiar muestras de conducta que proyecten verdaderamente las características del candidato.

Tipos de preguntas:

- **Cerradas:** las posibilidades de contestar están limitadas a sí o no, la pregunta no induce a reflexionar ni tampoco a extenderse. ¿Se lleva usted bien con su jefe?
- **Abiertas:** nos da más información que una pregunta cerrada ya que se puede contestar con información adicional a un sí o no. El problema sigue siendo que la mayoría de las veces se querrá dar una respuesta deseable. ¿Puede usted contarme algo de la relación con su jefe? Que, dígame, reseñe, explique, describa, déme un ejemplo.
- **De alto rendimiento:** es una pregunta abierta que parte de una situación concreta que todo el mundo conoce.

La pregunta excluye la contestación deseable más obvia e induce a reflexionar. ¿Cómo reacciona cuando usted y su jefe no están de acuerdo? Preguntas concretas, pruebas contradictorias. Evidentemente el complemento a una pregunta bien hecha es escuchar correctamente, activamente. Escuchar es un arte que se puede aprender.

Sobre la **formulación** de las preguntas, conviene saber que:

- Las **preguntas recordatorio** sirven para devolver al candidato a la línea y punto de la entrevista en que se desvió. (“Se le ha olvidado decirme...”).
- Las **preguntas simples** inquiriere por un “qué”, “cuánto”, “dónde” o “quién?” (¿qué aficiones tiene usted?). La respuesta suele ser corta Y conocida por el curriculum vitae (“colecciono monedas”). Aportan poca información.
- Las **preguntas dobles** consisten en una simple pregunta seguida de otra, preguntando el “cómo” o “por qué” (¿por qué le gusta coleccionarlas?” o ¿cómo llegó a aficionarse a ellas?”).
- Las **preguntas de elección múltiple** suponen mayor esfuerzo para el entrevistador, pero permiten al candidato seleccionar entre diversas opciones.

(“Algunas personas son meticulosas en cuanto a las tareas que realizan otras en cambio prefieren ser más rápidas y no tan perfeccionistas”, ¿Cómo se definiría usted?”)

- Se puede formular una pregunta **repetiendo una palabra o frase** que acaba de decir el candidato. (“En mi primer trabajo lo pasé muy bien, salvo el trato que me daba el capataz.” “¿trato?”, pregunta el entrevistador.)
- Preguntar estableciendo **comparaciones y contrastes** facilita mayor riqueza de información. (En vez de “¿qué tal lo pasó en la Universidad?”, preguntar: “¿Qué diferencias notó entre el Instituto y la Universidad?”) (“¿Qué diferencias encuentra entre su trabajo en la Empresa y el de la Empresa X?”) Con ellas se puede conseguir una descripción de la persona y no sólo del puesto.
- Las preguntas **en plural** permiten respuestas espontáneas, pues no obligan al candidato a hacer un esfuerzo mental antes de responder. (En vez de: ¿Qué libro de los que ha leído le gusta más?”, preguntar: “¿Qué tipo de lectura le gusta más?”).

- Las **preguntas directas** deben emplearse menos que las indirectas y, desde luego, nunca al comienzo de la entrevista. Pueden ser provechosas si se emplean con parquedad y se interpelan con las abiertas. Sin embargo, a veces, son necesarias para centrar el tema o para conseguir una información concreta (estado civil, número de hijos, etc.) para, por ejemplo, descubrir dificultades para viajar.
- A veces, las preguntas pueden convertirse en **comentarios** (“¿cuáles era los problemas más difíciles que tuvo en su anterior trabajo”, puede transformarse en: “Me imagino que en su anterior trabajo, tan complejo, tuvo que hacer frente a problemas, en ocasiones, difíciles”).

DECÁLOGO DE LA ENTREVISTA

1. Cree un ambiente agradable, sea natural.
2. Mantenga el control, no dejen que le entrevisten.
3. Evite las primeras impresiones.
4. Deje expresarse al interlocutor.
5. No hable más que él, escuche.
6. No le sugiera las respuestas.
7. Utilice las preguntas abiertas.
8. Haga que amplíe sus respuestas: ¿Por qué? ¿Cómo?
9. No se proyecte ni se identifique.
10. Evite los juicios de valor: intente ser objetivo.

1.4.4 EJEMPLO DE ENTREVISTA

1. Saludo (espontáneo)

Hola, buenos días. Soy...; responsable de...

2. Charla introductoria

¿Conocías ya las instalaciones del CEEI?

3. Pregunta inicial (una vez sentados)

¿Cómo has sabido de nuestra oferta de trabajo y por qué te interesa este puesto de Director de proyectos de Ingeniería?

4. Introducción

Bien, me gustaría que me hablaras de tu experiencia laboral y formación. Sí te parece, me gustaría que me comentaras tu trayectoria profesional, deteniéndote en funciones, tareas y atribuciones de los puestos de trabajo ya que, teniendo en cuenta tu experiencia, formación, competencias y aspiraciones futuras, quiero tener suficiente información para valorar si en nuestra empresa existen oportunidades que encajen con tus expectativas.

5. Experiencia Profesional

Me gustaría que hablaras de la empresa, el puesto que desempeñabas, responsabilidades de cada puesto que hayas desempeñado. También me interesa conocer tu nivel de ingresos, éxitos más importantes en tu trabajo y qué provecho piensa que has sacado de estos trabajos.

Como pregunta comentario podríamos decir: “en todos los trabajos hay cosas que se hacen bien y te hacen sentir orgulloso y cosas que no salen tan bien como querríamos. Háblame de éxitos y de aspectos que se podrían mejorar”.

- ¿Por qué dejaste el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora que es lo que más te gusta y por qué?

6. Estudios y formación

- ¿Qué estudios realizaste y por qué los elegiste?
- ¿Cuál fue tu experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?
- En tu formación complementaria, ¿Qué seminarios o cursos de corta duración has realizado? ¿Qué te motivó a realizarlos?
- ¿Hay alguna formación que desees realizar?

7. En el trabajo

- ¿Por qué te gustaría trabajar con nosotros?
- ¿Qué esperas de este trabajo?
- ¿Confías o dudas, en general, de la eficiencia de los demás compañeros?
- ¿Qué valoras más de un trabajo? En este puesto de trabajo tendrás que realizar reuniones con los encargados de obra y hacer numerosas visitas a las obras diariamente, una vez el proyecto se esté llevando a la práctica.
- Cítame algunas de las cualidades que tengas para llevar a cabo dichas funciones.

8. Características de personalidad

- ¿Cuáles son tus mejores cualidades? Describe tres principales.
- ¿Cuáles son las cualidades que te gustaría desarrollar, potenciar o que no resaltasen tanto?
- Si tienes que tomar importantes decisiones sobre que proyecto te conviene realizar mejor, ¿Eres impulsivo o reflexivo?

9. Explicación del puesto y la empresa

Pasamos a dar la información relativa a atribuciones, responsabilidades, dependencia jerárquica, retribución económica del puesto y cualquier dato de la empresa y el puesto que consideramos de interés para que el candidato valore la oferta.

10. Comentarios finales

Antes de terminar, ¿hay alguna pregunta que me quieras realizar o algo que me quieras decir?, ¿alguna pregunta que quieras hacerme sobre el puesto, nuestra empresa o alguna otra cosa?

1.5 DINÁMICA DE GRUPO: METODOLOGÍA

Es una técnica de evaluación psicológica, utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables, que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.

Las dinámicas de grupo, se diferencia de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas.

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

Se suele realizar tras la realización de pruebas específicas y la entrevista personal, tras lo cual se redacta el informe de candidatos finalistas.

REGLAS A SEGUIR EN UNA DINÁMICA DE GRUPO

- Aclarar cualquier duda que pudiera surgir.
- Una vez iniciada la dinámica se recomienda no intervenir al entrevistado.
- Disponer a los asistentes en círculo u óvalo.
- Que todos los asistentes puedan observarse entre sí.
- El número aconsejable de asistentes suele estar entre seis y diez personas.
- Sea observador.
- Tome nota del papel que asume cada asistente, de su grado de participación, ascendencia, inhibición, coherencia, iniciativa, y todo aquello que descubra y observe.
- Es preferible que sean dos los observadores: uno con un papel más atractivo y otro más pasivo.

1.5.1 EJEMPLO DE DINÁMICA DE GRUPO

Es conveniente que el caso o ejercicio a desarrollar tenga relación con el desempeño del puesto de trabajo puesto que, así, se consigue una mayor implicación por parte del participante en el proceso de selección y una mejor evaluación de las cualidades y competencias demostradas durante la misma.

Como aspecto metodológico hay que destacar que es necesario que los candidatos puedan observarse e interactuar entre sí, por lo que un número entre 6-12 candidatos sentados en forma de óvalo es lo adecuado.

Daremos el caso o ejercicio por escrito y, según un orden preestablecido, pediremos una respuesta individual

a cada participante. Una vez oída cada respuesta individual lanzaremos un comentario o pregunta para generar conversación entre ellos y les haremos hablar durante aproximadamente 20 minutos.

A continuación se reproduce una plantilla en la que se destacan aspectos a evaluar a nivel individual para cada uno de los candidatos.

Lo adecuado es que haya dos observadores de la dinámica, siendo uno de ellos el que la dirige y lleva la voz cantante y otro el que toma notas de aspectos de interés y realiza la evaluación en la plantilla, aunque al finalizar pongan los datos en común.

RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS

DINÁMICA DE GRUPO: FORMULARIO

| Nota: evaluación de cada candidato de 1 a 10 en cada conducta | Participantes | | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|---|---|---|
| CONDUCTAS A OBSERVAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Se encuentra a gusto dentro del grupo | | | | | | | |
| Participa activamente en la discusión | | | | | | | |
| Asume un papel predominante en la discusión | | | | | | | |
| Se ciñe al tema | | | | | | | |
| Expone ideas interesantes | | | | | | | |
| Tiene capacidad de análisis | | | | | | | |
| Tiene capacidad de síntesis | | | | | | | |
| Razona con lógica y claridad | | | | | | | |
| Posee particularidades interesantes de personalidad | | | | | | | |
| Posee capacidad de liderazgo | | | | | | | |
| Admite y recoge de los demás | | | | | | | |
| Permite la participación de los demás | | | | | | | |
| Se expresa con claridad, concisión y brevedad | | | | | | | |
| PUTUACIÓN TOTAL : | | | | | | | |

1.6 REDACCIÓN DE INFORMES DE CANDIDATOS FINALISTAS

Una vez finalizadas las entrevistas seleccionamos los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (generalmente se suelen escoger los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos.

Para la confección de dicho informe utilizaremos toda la información que hemos ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (curriculum vitae; resultados de las pruebas psicotécnicas, específicas y grupales; información de la/s entrevista/s mantenidas, etc.).

El objetivo del informe es que personas que no han intervenido en el proceso de selección, y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

Un informe completo debería contener información relativa a las siguientes áreas:

1. Objetivo de la selección.
2. Enumeración y descripción de las pruebas.
3. Informes personalizados:
 - Datos de identificación.
 - Resumen entrevista previa.
 - Puntuaciones obtenidas e interpretación de los datos.
 - Valoración de los resultados.
 - Recomendaciones/Conclusiones.

1.7 PLAN DE ACOGIDA: SOCIALIZACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

Desde la función de Recursos Humanos, debemos ser muy cuidadosos con las expectativas que generamos en el candidato seleccionado, ya que en el primer momento de la incorporación a la empresa, **la Acogida**, el nuevo empleado va a poder percibir cuales de las informaciones ofrecidas en el proceso de selección son ciertas y cuales no lo son tanto.

Si somos capaces de realizar un buen proceso de socialización, el nuevo empleado estará en disposición de asimilar la nueva cultura y devolverla, a la organización, enriquecida, gracias a las aportaciones que puede realizar.

Este es uno de los puntos que marcan la importancia de un buen Plan de Acogida.

En el Plan de Acogida deben intervenir prácticamente todos los niveles jerárquicos de la empresa, en función del nivel del puesto que ocupe el nuevo empleado, pero sobre todo es muy importante que intervenga **de forma activa y consciente, el nivel directivo**.

El Plan de Acogida debe estar preestablecido de una forma clara y debe **ser conocido por todos los empleados de la empresa**. Esto facilitará en todo momento el proceso de socialización.

Para facilitar el Plan de Acogida podemos utilizar un documento básico, que es el que llamamos **Manual o Libro de Acogida**.

Este libro de acogida, aun siendo importante por la información escrita que aporta tanto al nuevo empleado como a los ya existentes, **no puede eliminar la intervención directa y personal** de su jefe jerárquico y la dirección, siendo esta comunicación personal el punto clave de la buena acogida.

En el Plan de Acogida, aunque este dependerá de la cultura propia de cada empresa, podemos distinguir las siguientes fases:

1. Acogida por el Jefe Directo. En este momento, “el jefe” debe actuar como “cicerone” del nuevo empleado y deberá realizar la presentación formal, tanto a sus nuevos compañeros como a la alta dirección, en función del nivel del puesto, y al resto de Directores y Jefes de Departamento ó Servicio. Igualmente le mostrará las instalaciones de la empresa, prestando especial atención al lugar donde el nuevo empleado desempeñará su trabajo.

2. Entrega del Manual de Acogida. El superior jerárquico del puesto, le hará entrega del manual de acogida como paso previo de la presentación total de la Empresa. Este manual de acogida deberá recoger, entre otras, las siguientes informaciones:

- **Presentación de la Empresa.** Se trata de informar sobre la actividad general de la empresa, sus clientes, la cifra de negocio, medios de producción o servicios, técnicas utilizadas, dirección, etc.
- **Organigrama General** de la Sociedad y de su Departamento.
- **Normas de Seguridad Internas.** Se identificará el procedimiento a seguir en caso de riesgo ó accidente grave.
- **Sistemas de Calidad.**
- **Horarios de Trabajo.**
- **La Gestión de Personal.** Se informará sobre las condiciones generales de trabajo, clasificación profesional, convenio colectivo, vacaciones, sistemas de evaluación, la formación, y todos los aspectos sociales que existan. Se entregará también una copia del reglamento de régimen interno si existe.
- **Sistemas de Comunicación:** reuniones, tablón de anuncios, comunicados internos, mails, intranet, etc.

3. Entrega del Plan de Formación inicial.

En el mismo se reflejarán las actividades formativas a realizar, así como los medios de formación, tiempo de duración del mismo y sistema de evaluación de la formación.

4. Sistemas de Evaluación del periodo de prueba.

Se debe comunicar cual es el plazo del periodo de prueba y los sistemas de evaluación que se van a utilizar, así como quien será el evaluador.

5. Presentación al Responsable de Recursos Humanos.

Si bien, en los primeros estadios de una empresa no existe esta persona, sí es necesario identificar a quién hay que recurrir para completar o

aclarar la información laboral que el nuevo empleado solicite, es decir, quién es el interlocutor válido para tratar cualquier tema laboral: bajas médicas, vacaciones, permisos retribuidos o no, etc.

Nunca hay que olvidar que el Plan de Acogida, es una herramienta de Recursos Humanos para facilitar el proceso de Socialización de los individuos en las organizaciones, y que de su estructuración frente a improvisación dependerá en gran medida la visión que el nuevo empleado pueda tener de la organización, su integración en la misma y las aportaciones que sobre ella pueda realizar.

La participación del staff de dirección en el plan de acogida

Durante el proceso de acogida de nuevos empleados se dan unas condiciones óptimas para la aportación, por parte de los Directivos de la organización, de los valores culturales relevantes, que han de servir de marco al futuro desarrollo profesional de los nuevos recursos incorporados y permiten garantizar su proceso de socialización.

Lo que sirve para las personas, sirve en general para las organizaciones, aunque ello no ocurra siempre a la inversa, y nunca hay una segunda oportunidad de causar una buena primera impresión, en los primeros contactos que se establecen.

La atención personalizada de la Dirección y de los diferentes Responsables de Área, no puede ser sustituida por ningún Libro de Acogida que debe ser, en todo caso, complementario a la comunicación individual.

El tiempo y la dedicación ocupados en explicar la MISIÓN y VALORES de la empresa, su ORGANIGRAMA, sus principales LOGROS y RETOS FUTUROS, aunque la empresa sea de nueva creación, todo ello con objetividad y realismo, son la base más sólidas que puede ofrecer la organización, y a la que el candidato tiene derecho, para garantizar su integración. Pero todo ello debe estar planificado e integrado en un Programa de Acogida.

En este, como en otros muchos temas de gestión de Recursos Humanos, se opera con demasiada frecuencia de manera improvisada.

Si el Responsable de Área no tiene la sensibilidad, la preparación, y el tiempo necesario, le faltará por tanto la actitud adecuada para una entrevista de acogida. Si ello es no así, más vale no intentarla, porque el resultado será contraproducente.

Por otra parte, si los participantes en un Plan de Acogida, no están consolidados en la organización, no conocen en profundidad su cultura y valores, o sienten temores sobre las consecuencias de las nuevas incorporaciones sobre su propia posición, no son las personas adecuadas para esta labor. En esas condiciones, lo más prudente sería renunciar a un Plan de Acogida y sustituirlo por una intervención formal del Responsable directo para pasar a desarrollar directamente el Plan de Formación preliminar.

PLAN DE ACOGIDA

Es una herramienta de Recursos Humanos para facilitar el proceso de Socialización de los individuos en las organizaciones,

FASES

1. Acogida por el jefe Directo:

- Presentación formal.
- Mostrar las instalaciones de la empresa.
- Mostrar el lugar de trabajo

2. Entrega del Manual de Acogida: informaciones:

- Presentación de la Empresa. Actividad general de la empresa, sus clientes, las cifras de negocio, medios de producción o servicios, técnicas utilizadas, dirección, etc.
- Organigrama de la Sociedad y de su Departamento.
- Normas de Seguridad Internas.
- Sistemas de Calidad.
- Horarios de Trabajo.
- La gestión de Personal. Reglamento de régimen interno (si existe)
- Sistemas de Comunicación: boletines, etc...

3. Entrega del Plan de Formación inicial: Actividades formativas, los medios de formación, tiempo de duración y sistema de evaluación de la formación.

4. Sistema de Evaluación del período de prueba, Plazo del periodo de prueba y los sistemas de evaluación que se van a utilizar, así como quien será el evaluador.

5. Presentación al Responsable de Recursos Humanos.

Si se dan todas las condiciones objetivas de aptitudes y actitudes, en los interlocutores participantes en el Plan de Acogida, se puede proceder a su programación, teniendo en cuenta los siguientes principios generales:

- Es una **aportación** de la organización al nuevo miembro, para su mejor integración.
- Debe incluir contenido de información general de la empresa, su actividad y su entorno, **sin incluir aportaciones concretas que se esperan del sujeto**.
- Implica a todo el equipo de Dirección, con unas **aportaciones variables**, en función de la mayor o menor proximidad del sujeto a las Funciones de las que se le informa.
- Debe ser apoyado con aportación de **documentaciones de contenido general** sin incluir planes estratégicos o actuaciones a medio plazo, cuya difusión pudiera ocasionar perjuicios.
- Es conveniente solicitar al nuevo empleado una **breve síntesis de las informaciones** recibidas durante el proceso de acogida, que permita asegurar su comprensión de las mismas, o en su caso facilitar aclaraciones complementarias.
- Se trata de un **proceso de feedback mutuo**, con todas sus ventajas y posibilidades de establecimiento de una buena comunicación inicial.

Integración a la empresa: socialización

En la incorporación de un nuevo empleado, se produce un periodo de adaptación y asimilación de los valores y estilos de la nueva organización a la que se ha incorporado, es decir su cultura.

Este periodo es el que llamamos proceso de Socialización.

Mediante el proceso de **Socialización**, el nuevo empleado no sólo adquiere las destrezas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo (entrenamiento propiamente dicho), sino que además aprende las escalas de valores, las normas, las pautas de conducta exigidas por la organización y/o el grupo al que se incorpora así como metodología de trabajo.

La Socialización procura que el individuo llegue a conocer el contexto y la situación organizacional y a desarrollar conductas acordes con las expectativas y normas establecidas. La Socialización Organizacional es un proceso cuyo soporte básico es la comunicación y que se caracteriza por:

- Un proceso permanente de **interacción entre individuo y grupo**.
- Unas respuestas de mayor o menor **adaptación del individuo**.
- Un resultado final de mayor **integración o rechazo** que, a su vez, condicionan la satisfacción y el grado de eficacia del individuo en la organización.

La rapidez y eficacia de la socialización determinan la lealtad, compromiso y productividad de los empleados, sus ingresos y salida. La estabilidad y la eficacia de las organizaciones dependen de la habilidad que tengan para socializar a los nuevos miembros (Schein).

Desde la perspectiva de la Selección de Personal debemos prestar atención a la forma en que se desarrolla dicho proceso de socialización. Lo deseable es mantener entrevistas periódicas de seguimiento con la persona incorporada para conocer cual es su sensación y, en el caso de que exista algún desajuste, tratar de facilitar su integración a la empresa.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIONES

02



2.1 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE RETRIBUCIONES

El establecimiento de una adecuada Política Retributiva es uno de los elementos clave dentro de la Gestión de Recursos Humanos. La retribución es uno de los aspectos que más debe cuidarse si queremos obtener el mejor aprovechamiento en la relación entre empleado y empresa.

La importancia del sistema de retribución que posee una empresa radica en su influencia sobre la motivación de las personas y, por tanto, sobre su rendimiento y vinculación con la organización y, además, en su lógica repercusión sobre los costes empresariales.

El concepto de Política Retributiva hace referencia al conjunto de principios y directrices de una organización que reflejan sus valores y cultura, y que le sirven para gestionar y decidir en aquellas materias relacionadas con la forma de remunerar a su personal.

Es importante resaltar que la retribución es un factor diferencial para la captación y retención de profesionales en las empresas.

Al hablar de **retribución**, no hacemos referencia únicamente a percepciones de tipo económico, sino que también se **incluyen** en este concepto aquellas **compensaciones y beneficios sociales** que, habitualmente, forman parte de la práctica retributiva.

El establecer una Política Retributiva nos permite disfrutar de una serie de ventajas en la organización:

RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS

- Clarifica nuestra opinión como empresa acerca de la forma adecuada de remunerar al personal.
- Con ello logramos fijar unos criterios y normas para su gestión, de forma que demos coherencia a la forma de retribuir.
- Se obtienen niveles salariales sobre los que poder ajustar casos puntuales o particulares.
- Disponer de datos objetivos y estructurados para la toma de decisiones: evaluación de méritos, promoción interna, planes de carrera, programas de formación, y planes de sustitución.
- A la hora de diseñar la Política Retributiva debe tenerse en cuenta que:
 - Forme parte de la gestión integral de los recursos humanos y de la propia dirección de la organización.
 - Retribuya en función de la importancia que cada puesto tenga para los fines empresariales.
 - Recompense adecuadamente, y de forma selectiva, aquellas aportaciones que tengan valor para la organización.
 - Se adecue e incluso, sí es posible, se adelante a situaciones cambiantes, internas y externas a la organización.
 - Permita el desarrollo y la progresión de las personas.
 - Sea un factor diferencial a la hora de captar y retener profesionales.
 - Comunique a los empleados las bases sobre las que se fundamenta.
 - Se relacione directamente con el rendimiento y el logro de objetivos.

Es importante resaltar la necesaria conexión entre la forma de retribuir al personal y la estrategia de empresa. La mejor Política Retributiva es la que más se adapte al planteamiento estratégico de la organización, no sólo como factor de coste, sino también como forma de lograr la motivación y el rendimiento de sus recursos humanos y su implicación en el logro de los objetivos empresariales.

Hoy en día ha quedado claramente demostrada la relación existente entre retribución y productividad. Lo importante es que la persona llegue a percibir que las mejoras, cuantitativas o cualitativas, que desarrolle en su actividad conllevan una mejora de la compensación que recibe a cambio.

Todavía existen muchos sistemas retributivos en los que no es posible establecer ese vínculo y una buena parte de la remuneración sino toda, se debe a variables estáticas como categoría laboral, nivel de formación o incluso favoritismos.

La retribución (que incluye beneficios extrasalariales, primas, seguros de enfermedad, pagos en especie, etc.) debe contemplarse bajo tres aspectos complementarios:

- Una **retribución fija** que sirva para compensar a las personas en función de la actividad que desarrollan, la responsabilidad que tienen o el nivel funcional que ocupan dentro de la organización. Este apartado de la remuneración está determinado por factores como son los convenios colectivos y la situación del mercado laboral.
- Una **retribución variable** más ligada a la productividad o al desempeño individual en la actividad que se realice. Criterios cuantitativos más ligados a una dirección por objetivos, o criterios cualitativos, como compromiso con la organización, motivación, más propios de una evaluación del rendimiento.
- Una **retribución** que, para toda la empresa o para un área funcional, departamento o equipo de trabajo, incentive los **resultados logrados de forma colectiva**.

El adoptar estas formas de retribución tiende, además de ayudar a flexibilizar el sistema, a incrementar el aspecto variable de la retribución, uniéndolo a conceptos más dinámicos y motivadores como la productividad y el cumplimiento de la persona en la actividad que desempeña.

Un aspecto muy importante a la hora de hablar de motivación y retribución es la manera en que la persona compara el esfuerzo que realiza y la retribución que percibe por ello, en relación con lo que realizan y reciben otras personas, sean o no, de la misma organización. Es por ello fundamental tener presentes los principios de **equiparación interna y externa** a la hora de elaborar la política y sistema retributivo.

Para lograr un sistema de remuneración justo, equitativo y motivante nos valdremos de dos herramientas básicas de recursos humanos:

1. **Un sistema de valoración de puestos**, que ayude a cuantificar los conceptos fijos de la retribución en función de la importancia que tenga cada puesto para la organización.

2. **La evolución del rendimiento**, más ligada a conceptos variables que expliquen las diferencias que haya entre las remuneraciones percibidas en puestos equivalentes, en función del desempeño del trabajo y de los resultados obtenidos por cada persona en su puesto.

Para lograr que nuestros niveles retributivos sean atractivos y motivantes, tendremos que diseñarlos en función de los que se reciban en otros puestos y organizaciones del mismo mercado, sector, actividad, etc.

A la hora de diseñar una plan de salarial tenemos que tener en cuenta los siguientes principios básicos:

1. Debe existir **equidad interna**.
2. Los salarios deben ser **competitivos externamente**.
3. Debe estar **legalmente ajustado**.
4. Tiene que ser **económicamente viable**.

2.2 HERRAMIENTAS DE RETRIBUCIÓN BASADAS EN EL PUESTO DE TRABAJO Y EN LAS COMPETENCIAS

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre las características de la organización y las de las personas que forman parte de la misma, y va a determinar las funciones, tareas, responsabilidades, riesgos, etc., del

empleado que lo ocupa. Asimismo, determinará, en gran parte, las ventajas sociales, el salario y el status personal y profesional del ocupante. Por ello se puede decir que los puestos de trabajo tienen un valor distinto tanto para la organización como para la sociedad.

La evaluación del rendimiento puede ser definida como una **técnica o procedimiento que pretende apreciar**, de la forma más sistemática y objetiva posible, el **rendimiento de los empleados de una organización**.

Esta evaluación se realiza en función del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Es por ello que las pymes, cada vez más, están dispuestas a determinar conjuntamente con el trabajador una retribución individual y personalizada.

Todo sistema de Evaluación del Rendimiento que pretenda ser eficaz debe estar integrado en la política general de Recursos Humanos de la organización, ser acorde con la cultura de la empresa en la que se pone en práctica y contar con el apoyo de la dirección para poder ser llevada a cabo.

Es importante que exista una **orientación hacia el futuro**, en el sentido de **buscar una mejora de la actuación de la persona**. La evaluación debe ir dirigida a lo que la persona "hace", su actuación en el desempeño de sus labores, y no a lo que la persona "es".

¿QUÉ EVALUAR?

Por **resultados** entendemos el **producto del trabajo**, aquello que consigue el trabajador con su forma de hacer. Por ejemplo: pedidos, ventas, piezas por hora, etc.

Por **desempeños**, en cambio, entendemos **la forma de hacer**, todo aquello mediante lo cual el trabajador consigue (en relación con el entorno) sus mejores o peores resultados.

Por ejemplo: sus actitudes, rasgos y/o conductas.

El análisis de los resultados revela que éstos son consecuencia tanto de lo bien que el trabajador realiza sus tareas, como de otras variables del entorno sobre las que aquél no tiene ningún control.

Ello significa, que resultados pobres pueden darse en trabajadores eficientes y competentes, por razones ajenas a ellos mismos y/o al modo en que realizan sus tareas. Y al contrario, unos resultados excelentes pueden deberse, no tanto al óptimo desempeño de los ocupantes de un puesto, como a variables del entorno favorables e independientes de su voluntad.

En realidad evaluar resultados puede decirnos que un trabajador tiene éxito en su puesto, o incluso que tiene más éxito que otro, pero no nos dice por qué es así, a qué se debe su éxito. El volumen de ventas, el número de pedidos conseguidos o de piezas fabricadas, no expresan por qué ni cómo un trabajador obtiene esos resultados, ni explican por qué son mejores que los de otros compañeros.

Un sistema formal de evaluación del rendimiento, independientemente de las técnicas que utilice y que posteriormente analizaremos, puede seguir tres enfoques:

- **Evaluación por factores:** se basa en la definición y medición de un conjunto de aptitudes, actitudes, competencias, etc., que se requieren para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

Existen factores comunes para distintos grupos de trabajadores que se requieren, con mayor o menor intensidad, según el nivel de responsabilidad, y factores específicos dependientes del área funcional y de la especialización de cada grupo profesional.

- **Evaluación por objetivos:** parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de metas y objetivos que debe conseguir el trabajador durante un periodo de tiempo determinado.

La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.

- **Evaluación mixta:** engloba los dos enfoques anteriores, analizando tanto el “cómo” (proceso, comportamiento, factores, competencias) como el “qué” (objetivos, resultados).

La conclusión de la evaluación del desempeño en materia retributiva es determinar la compensación del empleado por el desempeño demostrado, es la llamada “Recompensa del Desempeño”, la recompensa puede fijarse en términos de salario financiero o con otras formas de reconocimiento.

2.2.1 REMUNERACIÓN FIJA

La retribución fija constituye aquella porción de salario que el trabajador recibe durante su relación laboral con una empresa.

Los objetivos de la retribución fija son los siguientes:

- **Promover el Cambio Organizacional:** No sólo vincular los aumentos salariales al IPC, sino utilizar otros baremos como el aumento de la productividad u otros índices económicos y adecuar los aumentos diferenciales que tengan en cuenta la contribución de los empleados o grupos.
- **Reconocer el Mérito:** Las últimas tendencias indican que es necesario poseer un sistema salarial fijo que tenga en cuenta las aportaciones diferenciales de los empleados.
- **Alinear la Política Retributiva con el Mercado Salarial:** Es imprescindible conseguir la Integración del valor interno para la organización de los puestos de trabajo con la referencia del mercado.
- **Permitir la implantación de la Retribución Variable:** La retribución fija es, en muchas ocasiones, la base para establecer otros criterios de compensación como la retribución variable o la compensación extrasalarial.

Actualmente, casi todas las empresas necesitan tener como referencia a sus mercados laborales para obtener información salarial. Las principales fuentes para obtener esta información son la adquisición de informes publicados por consultorías, encuestas, etc.

2.2.2 REMUNERACIÓN VARIABLE: INCENTIVOS

Dentro del salario total puede ir incluido un componente de remuneración variable que en nuestro país, a semejanza de lo que ocurre en Estados Unidos o el resto de Europa, goza cada día de mayor implantación.

Una política de incentivos integrada en una adecuada política salarial tiene por objetivo la motivación del personal al que se aplica.

El aumento motivacional llevará a la consecución de niveles de desempeño más satisfactorios por parte de los empleados.

Mediante este tipo de sistemas de remuneración por rendimiento, las ganancias de los trabajadores varían en función de los cambios producidos en su rendimiento. Las personas que, dentro de un mismo nivel, rindan más y mejor, percibirán ganancias superiores a las de las personas que ofrezcan un desempeño inferior.

Ventajas que aportan los sistemas de incentivos:

- Aumento de la motivación.
- Aumento de la satisfacción en el trabajo.
- Disminución de la rotación.
- Reduce los costes salariales de la empresa a medida que aumenta el porcentaje de salario variable en relación al salario total.
- Permite relacionar remuneración y rendimiento de forma directa.
- Permite retener a los mejores empleados en la organización.
- Mayor flexibilidad y agilidad para la empresa a la hora de adaptarse a cambios en el entorno y situaciones de recesión económica.

Desventajas de los sistemas de incentivos:

- Aumenta el coste, al aumentar las tareas administrativas.
- Un excesivo énfasis en la cantidad de producción puede acarrear defectos en la calidad.

- Generalmente, suele suponer un mayor coste que un sistema basado exclusivamente en la retribución fija.

Los sistemas de retribución por rendimiento pueden ser **individuales** y/o de **grupo**. Lo más habitual es que sean individuales, ya que el objetivo que se suele perseguir es precisamente el individualizar las retribuciones.

En determinados casos en los que interese fomentar el trabajo en equipo y la colaboración se pueden establecer sistemas de incentivos grupales.

Ventajas de los incentivos grupales:

- Fomentan la colaboración.
- Incrementan la productividad del grupo.
- Disminuyen los conflictos por motivo de remuneración.

Desventajas de los incentivos grupales:

- Si hay personas en el seno del grupo que trabajan más que otras, pueden llegar a sentirse perjudicadas.
- Puede disminuir la motivación al hacer más indirecta la relación entre el rendimiento individual y la remuneración percibida.

Estructura del sistema de incentivos y cálculo del incentivo a percibir

Para los puestos en los que se pueda establecer una cuantificación exacta de la actuación mediante el establecimiento de objetivos claros y definidos (por ejemplo, puestos de producción, de ventas, comerciales, etcétera) se asigna un incentivo standard para cada objetivo, unidad o porcentaje de objetivos o unidades conseguidos.

En los casos en los que lo anterior no sea posible y no se pueda establecer un valor numérico que indique el rendimiento del individuo, se establecerán distintos niveles de incentivos, en lugar de un único incentivo standard. De este modo, se determina un incentivo medio, uno mínimo y otro máximo para cada nivel retributivo considerado:

La cuantía de los incentivos se establece en forma de porcentaje anual sobre el salario base bruto correspondiente para cada puesto. Generalmente se utilizan incentivos comprendidos entre el 5% y el 25% del salario base anual. Incentivos inferiores al 5%, difícilmente resultarían motivantes e incentivos superiores al 25% serían exagerados e incumplirían el principio de no ser determinantes para el nivel de vida del individuo.

Modalidades de Retribución Variable

Se dan nueve formas diferentes de retribución variable que son:

- **Bonos discrecionales:** Son percepciones salariales que se abonan de una sola vez después de una contribución o resultado extraordinario por parte de la empresa.
- **Comisiones por Ventas.** Es un incentivo que se basa en la distribución de un porcentaje del valor de las unidades vendidas en puestos comerciales.
- **Primas de Producción por Actividad.** Este incentivo se genera en función de las unidades producidas que superen una cuota mínima establecida.
- **Primas Basadas en la Evaluación del Rendimiento.** Se obtiene por una puntuación establecida mediante cualquier sistema de apreciación del desempeño.
- **Incentivos Basados en el Cumplimiento de Objetivos Individuales:** La percepción de este incentivo se ve ligado al cumplimiento de una serie de objetivos fijados por parte de la organización que el trabajador debe superar.
- **Incentivos Basados en el Cumplimiento de Objetivos Colectivos:** Los objetivos a cumplir en esta ocasión son grupales y no individuales.
- **Participación en los Beneficios:** Es un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados en una parte de los beneficios obtenidos por la empresa.

- **Gaing Sharing:** Es un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados en las mejoras de productividad colectiva, obtenidas respecto a unos mínimos estipulados.
- **Retribución Variable a Largo Plazo:** Está creada para favorecer la retención y la adhesión por parte de los empleados. Las modalidades más destacadas de este tipo de retribución son: planes de pensiones, opciones sobre acciones, incentivos basadas en objetivos plurianuales, etc.

2.2.3 REMUNERACIÓN EN ESPECIE

Estas remuneraciones son percibidas, por los profesionales, en especie o como asignaciones especiales y les proporcionan una serie de ventajas económicas importantes que son concebidas, dependiendo de su situación en la empresa y de las principales necesidades que se quieran satisfacer.

Suponen una forma alternativa de pago con el objeto de facilitar a las empresas la posibilidad de otorgar a sus empleados unas cantidades destinadas a cubrir una serie de gastos de relevancia.

La mayoría de las medidas aplicadas por las empresas para incentivar a sus empleados utilizan retribuciones en especie, que tienen un tratamiento fiscal muy favorable respecto a las retribuciones salariales

Respecto a la cuantía de este tipo de percepciones, el Decreto 2380/1973, de 17 de agosto, sobre ordenación del salario, en su artículo 5º establece lo siguiente:

“En las percepciones en especie, cualquiera que sea su modalidad, la cuantía de esta clase de salarios no podrá exceder del 30% del salario total resultante de la suma del importe del salario en dinero y del salario en especie.

Las percepciones económicas en especie únicamente no tendrán la consideración legal de salario cuando así se establezca por normativa legal o respondan a beneficios de asistencia social que comprendan, no sólo a los trabajadores, sino también a los pensionistas o a los derechohabientes de aquel”.

Lógicamente, el colectivo más beneficiado por este tipo de remuneración es el constituido por el personal directivo. La entrada en vigor del nuevo Reglamento del IRPF supone que las retribuciones en especie deben ser ingresadas a cuenta, llevándose a efecto las retenciones pertinentes.

Obviamente esto producirá modificaciones en la frecuencia y en la cuantía que este tipo de retribución tendrá en el futuro.

Hasta el momento algunos de los **beneficios** más comúnmente ofrecidos al personal directivo de las empresas son los que a continuación se mencionan:

- Coche
- Vivienda
- Seguro de invalidez
- Seguro de vida
- Seguro médico
- Otros seguros
- Plan de jubilación
- Gastos de educación
- Actividades recreativas
- Tarjetas de crédito
- Préstamos

Por su parte, algunos de los **beneficios** más comúnmente ofrecidos al resto de empleados de las empresas son:

- Seguro médico
- Gastos de educación: especialmente guarderías infantiles
- Actividades de ocio
- Vales de comida
- Formación complementaria
- Beneficios en tecnología e información

Las posibles **desventajas o inconvenientes** que se pueden plantear con la aplicación de un sistema de remuneración en especie son:

- Costos excesivamente elevados.
- Que se termine convirtiendo en un hábito.
- Puede producir quejas por parte de aquellos que se sientan perjudicados.

2.3 EJEMPLO DE DISEÑO DE RETRIBUCIÓN

El establecimiento de una Política Retributiva pretende conseguir una correlación entre el esfuerzo personal por contribuir a los logros de la organización y la retribución percibida por un trabajador.

En definitiva, pretende recompensar a aquellas personas que aportan más a la organización y que trabajan para hacerla más competitiva. Vamos a detallar dos ejemplos que, cada día más, están siendo instaurados en las empresas aunque el modelo retributivo ideal supone una mezcla de los dos.

Es evidente que ambos tipos de retribución están estrechamente relacionados con la evaluación del desempeño.

Ejemplo de retribución variable basada en competencias.

Como se puede observar en el cuadro referido a desempeño en el trabajo, la retribución variable basada en competencias supone una evaluación cualitativa.

En el cuadro que presentamos se detallan una serie de competencias aplicables a diversos puestos de trabajo y se considera 5 al máximo alcanzado e ideal de consecución.

Se puede estimar, a priori, el valor idóneo y, en el momento temporal establecido por la empresa, realizar la evaluación (tanto auto evaluación como evaluación por parte del superior directo) para posteriormente asignar una ponderación que se traduce en un valor económico.

RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAS

EJEMPLO:

| DESEMPEÑO EN EL TRABAJO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Organización personal (orden y método) | | | | | |
| Iniciativa, motivación | | | | | |
| Capacidad para resolver problemas | | | | | |
| Competencia profesional | | | | | |
| Calidad del trabajo | | | | | |
| Cantidad de trabajo | | | | | |
| Rapidez en la ejecución | | | | | |
| Aceptación de responsabilidad | | | | | |
| Asunción de otras tareas | | | | | |
| Espíritu de colaboración | | | | | |
| Capacidad para tomar decisiones | | | | | |
| Trato con personal interno | | | | | |
| Trato con clientes | | | | | |
| Capacidad de formación | | | | | |
| Puntualidad | | | | | |
| Presencia | | | | | |

Ejemplo de retribución variable basada en objetivos.

Lo más cómodo es realizar una hoja Excel en la que se definen qué vamos a evaluar, los objetivos marcados, plazos de evaluación, observaciones necesarias (como, por ejemplo, que se estimará la media mensual) y se establece una medida de evaluación. Para finalizar, es necesario definir una ponderación mediante la cual se da un peso específico a cada variable.

Como se observa en el cuadro adjunto, en el momento que se asigna una evaluación aparecerá una cantidad económica cuya suma supondrá la parte variable del salario.

Lo más habitual es que se realice una evaluación semestral que, como en la retribución basada en competencias, supone también un feed-back respecto al grado de seguimiento de los aspectos relevantes para la empresa.

EJEMPLO PARA DIRECTOR TÉCNICO DE PYME INDUSTRIAL

| | | | | | Variable 9.000 € | |
|---------------------------|--|------------|------------------|--|------------------|-----------------------|
| VARIABLES | OBJETIVOS | PLAZOS | OBSERVA- CIÓN | EVALUACIÓN | PONDE- RACIÓN | CANTIDAD EUROS/AÑO |
| Aumento de la producción | Incrementar en X% la producción respecto al año anterior | Anual | | 50% al 75% de X... 0,5 75% al 99% de X... 0,75 +100% de X... 1 | 20 | 0 |
| Existencia | Incrementar en X% del promedio del año anterior por trabajador | Anual | | 50% al 75% de X... 0,5 75% al 99% de X... 0,75 +100% de X... 1 | 20 | 0 |
| Mermas de producción | Disminuir en un X% con respecto a cifras del año anterior | Anual | | 50% al 75% de X... 0,5 75% al 99% de X... 0,75 +100% de X... 1 | 20 | 0 |
| Desviación del inventario | X% de desviación del inventario real frente al teórico | Anual | | 50% al 75% de X... 0,5 75% al 99% de X... 0,75 +100% de X... 1 | 20 | 0 |
| Implantación del ERP | ERP operativo en los plazos fijados desde la dirección | A convenir | | 0 100%....1 | 10 | 0 |
| Utilización del ERP | Dominio del operativo de la ERP | Semestral | | 0 100%....1 | 10 | 0 |



Financiado por:

