



## Herramientas para una buena selección y acogida

### ► Descripción

La publicación consta de 4 herramientas de gestión: definición del puesto, entrevista, acogida y resolución de problemas. Cada herramienta incluye: definición, ejemplos de cómo se aplica, recomendaciones y modelos de formatos para su uso en la empresa.

### ► Utilidad

Personal directivo de pymes . En general personal con alguna responsabilidad en las áreas de administración, taller, comercial, etc., sin conocimientos específicos sobre selección de personas pero que dentro de sus actividades esté la selección de personas.

### ► Origen

Herramientas diseñadas por el Equipo de Empresa de Inguralde en colaboración con expertos en diseño y asesores en el área de personas.

### ► Palabras clave

Selección de personas. Definición de funciones. Entrevista. Acogida. Resolución de Problemas.



### **CONTACTO**

empresa@inguralde.com

944789395-400

*selección y acogida*





# Indice

INTRODUCCIÓN .....	Pág. 2
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
Qué es .....	Pág. 3
Decálogo del Entrevistador .....	Pág. 4
Técnicas para preguntar .....	Pág. 5
DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
Qué es .....	Pág. 6
¿Cómo se aplica? .....	Pág. 7
Ejemplo de definición de Funciones .....	Pág. 8
ACOGIDA	
Qué es .....	Pág. 9
Claves .....	Pág. 10
Check-list .....	Pág. 11
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Qué es .....	Pág. 12
Fases de Solución de Problemas .....	Pág. 13
Pautas a seguir .....	Pág. 14



# Introducción

La Selección de Personas es el punto de partida de las empresas que triunfan. Merece dedicar tiempo y esfuerzos a esta cuestión porque uno vale en gran medida lo que vale la gente de la que se rodea.

Sin embargo la realidad es que en muchas ocasiones a la selección no le dedicamos mucho tiempo y además lo hacemos sin método. Luego cuando el rendimiento de las personas no es el esperado solemos decir que "he tenido mala suerte" y/o "la persona me ha salido mala" en lugar de tomar las riendas de la selección y marcar desde el inicio las condiciones adecuadas para contar con las mejores personas y el mejor equipo.

Para salvar esta circunstancia tan habitual en las empresas hemos elaborado estas 4 herramientas que te presentamos a continuación: **Entrevista de Selección, Definición de Funciones, Acogida y Resolución de Problemas.**

Son herramientas sencillas de usar y prácticas a la vez, pensadas para no-especialistas en la materia que disponen de poco tiempo y para quienes la selección es una tarea más dentro una larga lista de tareas de gestión.

La propuesta que hacemos aquí es que a la selección hay que dedicarle tiempo y que una buena selección es algo más que hacer entrevistas. Rodearse de las mejores personas y el mejor equipo supone además de hacer entrevistas: definir el puesto, hacer una buena acogida y tratar los problemas con el recién llegado como una oportunidad de mejora para la empresa.



# Entrevista de Selección

## Rodéate de los mejores

### Recuerda que...

- ▶ La selección de personas es el punto de partida de las empresas que triunfan. Merece dedicar tiempo y esfuerzos a esta cuestión porque uno vale en gran medida lo que vale la gente de la que se rodea.
- ▶ Tu objetivo es averiguar si sabe, si quiere y si puede. Para ello tienes que preguntar.





# Entrevista de Selección

## Rodéate de los mejores

### Decálogo del entrevistador

1. Ten una foto muy clara de lo que quieres que haga la persona. \*(Ver 3. Definición de Funciones).
2. Estudia curriculum en forma y fondo.
3. Prepara guión y preguntas-clave de la entrevista.
4. Crea un clima de comunicación agradable.
5. Evita prejuicios y estereotipos de las primeras impresiones.
6. Sobre el mismo currículum, se puede habilitar una sección para ir tomando notas y conclusiones de la entrevista.
7. Explora el currículum y las características personales respecto a las competencias.
8. Pregunta por sus motivos, intereses y gustos comprobando si se alinean con la empresa.  
\*(Ver Algunas Técnicas para preguntar).
9. Cierra el proceso:
  - a) "Vendiendo" el puesto sin esconder ni engañar (presente y potencial).
  - b) Informando de pasos posteriores.
  - c) Resolviendo dudas.
  - d) Agradeciendo.
10. Informa a los candidatos rechazados mediante carta o llamada. Cuesta poco y queda bien.



# Entrevista de Selección

## Rodéate de los mejores

### Algunas técnicas para preguntar

Técnica del embudo	De lo general a lo particular y a los ejemplos.
Técnica del resumen	Ante divagaciones, "perdona, decías anteriormente que..."
Técnica del eco	Repetir últimas palabras para forzarle a ampliar: "o sea que..."
Técnica del silencio	Cuando quieres que siga, calla...
Técnica de la estrella conductual	STAR( Qué pasó, cuál era su papel, qué hizo, cuál fue el efecto: Situación/ Tarea/ Acción/ Resultado).

### Ejemplos de buenas preguntas

¿Podrías resumirme las principales funciones y tareas que realizabas en tu anterior/ actual trabajo?
¿Recomendarías tu anterior/presente empresa a otras personas?, ¿por qué?
Si tuvieras tus necesidades cubiertas sin trabajar... ¿a qué te dedicarías?
Si pudieras empezar de nuevo, ¿qué cambios harías a nivel profesional?
¿Qué te ha hecho presentarte a este trabajo?
Dame tres razones por las que debería contratarte.



# Definición de Funciones

“No hay viento favorable para el que no sabe donde va” (Séneca)

## Recuerda que...

- ▶ La definición es una tarea previa a la selección.
- ▶ La definición de funciones es un “papel muerto” si no se clarifican bien el sentido y las prioridades del puesto. El objetivo principal es orientar a través de una comunicación de calidad.
- ▶ No debería sustituir nunca una conversación cara a cara y periódica sobre el rendimiento entre jefe y colaborador.





# Definición de Funciones

“No hay viento favorable para el que no sabe donde va” (Séneca)

## ¿Cómo se aplica?

1. Se define la misión del puesto. (\*)
2. Se identifican las responsabilidades clave. (\*)
3. Dentro de cada responsabilidad, se señalan las prioridades y prácticas clave. (\*)
4. Se celebran al menos una reunión individual de comunicación al inicio del año y otra de seguimiento a mediados.
5. En estas reuniones se comparte feedback para garantizar la comprensión y la mejora.

### **Misión de puesto**

Enunciado que debe responder de una manera sintética a cuál es el objetivo principal del puesto. Ha de incluir la clarificación de quién es el cliente principal del puesto.

### **Responsabilidades**

Son los ámbitos principales de actuación dentro de los cuales se deben desempeñar tareas.

### **Prioridades y prácticas clave**

Son las tareas a las que hay que dedicar la mayor parte del tiempo dado que son las más importantes. Conviene concretarlas lo más posible.



# Definición de Funciones

“No hay viento favorable para el que no sabe donde va” (Séneca)

## Ejemplo de definición de funciones del personal de seguridad

### Misión

Definir la aplicación de las normas de seguridad conforme a los requisitos legales evaluando riesgos y proponiendo acciones a los trabajadores.

### Responsabilidades

### Prioridades y prácticas clave

Mantenimiento de equipos e instalaciones

- Definición de un plan anual de mantenimiento y cumplimiento al 90%.
- Responder a problemas o averías en un plazo máximo de 24 horas.

Requisitos legales

- Realizar las inspecciones reglamentarias y mantener la documentación actualizada.

Comunicación a personas

- Celebración de reuniones formativas periódicas según plan.
- Hablar informalmente con las personas que incumplan normas.

Evaluación de riesgos y mejora del sistema

- Definir de forma consensuada con los implicados acciones para el 100% de los riesgos detectados.
- Cumplir las auditorías e inspecciones procedimentadas.



## Acogida

Bienvenido, siéntete como en casa

### Recuerda que...

- ▶ Los primeros momentos crean una percepción difícil de borrar tanto en sentido positivo como negativo.
- ▶ Aunque requieran inversión, organizar acogidas es rentable porque se garantiza una mejor adaptación a la empresa y se disminuye el ensayo-error.



# Acogida

## Bienvenido, siéntete como en casa

### Claves de la buena acogida

1. Una vez elegida la persona idónea, el objetivo es implicarla en un entorno de confianza, compromiso, coherencia e ilusión desde el inicio y para ello lo que haremos será diseñar un sencillo Plan de Acogida.
2. El Plan de Acogida consta de 5 actividades principales (ver check-list) a cada una de las cuales le asignaremos un responsable y una fecha de realización.



# Acogida

## Bienvenido, siéntete como en casa

### Check-list de actividades para el plan

1. Comunicación al resto de la organización.
2. Acto de bienvenida o celebración.
3. Formación inicial de inmersión en la empresa (historia de la empresa, mercado, producto, herramientas y procedimientos internos, procesos, organigrama, etc).
4. Qué y cómo le vamos a enseñar cada uno. Opcionalmente, asignación de un "mentor".
5. Comunicación clara de sus funciones. \*(ver Definición de Funciones).

### Plan de acogida para (Nombre de la persona)

Acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Status (Iniciado, en curso, completo)	Comentarios



# Resolución de Problemas

Hay una isla de oportunidad en medio de cada dificultad

## Recuerda que...

- ▶ Los problemas son siempre oportunidades de hacer las cosas mejor.
- ▶ Todo problema tiene una dificultad técnica y otra emocional. Resolver un problema pasa por gestionar los dos aspectos.
- ▶ La eficacia del proceso de resolución está en el paso ordenado por distintas fases.





# Resolución de Problemas

Hay una isla de oportunidad en medio de cada dificultad

## Fases para la solución de un problema

1. Definir el problema.
2. Analizar las causas.
3. Generar alternativas de resolución.
4. Valorarlas y seleccionarlas.
5. Planificar su ejecución.

### 1. Pautas para la definición

- ¿Cuándo se ha encontrado?
- ¿A qué afecta?
- ¿Quién encontró el problema?
- ¿Dónde se ha encontrado el problema?
- ¿Quién ha visto directamente el problema?
- ¿En qué plazos se ha dado el problema?

### 2. Pautas para el análisis

- Recopilar toda la información disponible.
- Ceñirse a los hechos.
- Representar gráficamente el problema y enumerar todas las causas que pueden tener que ver con el mismo.
- Chequear estas causas y elegir las más probables.



# Resolución de Problemas

Hay una isla de oportunidad en medio de cada dificultad

## 3. Pautas para la generación de ideas

- Hacer un brainstorming en equipo.
- Durante el mismo potenciar las asociaciones de ideas e impedir las valoraciones.

## 4. Pautas para la selección de ideas

- Elegir los criterios que han de cumplir las ideas y filtrarlas a través de los mismos.

## 5. Pautas para la ejecución

- Realizar un plan de acción \*(Ver Plan de Acogida): Acción, responsable, fecha de inicio, etc.



**Barakaldo**  
CIUDAD·HIRIA

*inguralde*

**Barakaldo**

Udala | Ayuntamiento

**Valora**  
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN  
Y ORGANIZACIÓN

Esta actuación se ha desarrollado en el marco del proyecto Valora, cofinanciado en un 50% por FSE (PO FSE 2007-20013CAPV).



El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro.