



Dar el perfil

Situación

Trabajáis en una pequeña empresa de reciente formación. Dos años después de su fundación, ha llegado la hora de incorporar, por primera vez, nuevos empleados.

Tarea

Vosotros, como miembros del departamento de RR. HH., tenéis que valorar y establecer los mecanismos que pensáis que son más adecuados para obtener información sobre los candidatos y determinar si su perfil responde al de los puestos que queréis cubrir. Para ello debéis:

1. Determinar qué tipo de empresa es.
2. Determinar para qué puesto(s) queréis contratar personal.
3. Discutir la importancia de cada uno de los siguientes aspectos en la valoración de un candidato y ponderarla repartiendo 100 puntos entre todos ellos.

	Puntos
1. Años de experiencia en ese campo.	
2. Años de experiencia en otros campos.	
3. Años de experiencia en puestos de responsabilidad o mando.	
4. Empresas en las que ha trabajado.	
5. Logros concretos.	
6. Titulaciones, estudios.	
7. Edad.	
8. Factores de inteligencia (inteligencia general, razonamiento abstracto, numérico...).	
9. Factores de personalidad (autoconfianza, control emocional, perseverancia...).	
10. Factores de comportamiento social (sociabilidad, espíritu de equipo...).	
11. Carta de solicitud.	
12. Cartas de recomendación.	
13. Grado de conocimiento que tiene el candidato sobre la empresa.	
14. Otro:	

Total: 100

4. Discutir la utilidad de los diversos instrumentos que tenéis para obtener información sobre los candidatos y ponderar la importancia de la información que ofrece cada uno repartiendo 100 puntos entre todos ellos.

	Puntos
1. Pruebas psicotécnicas.	
2. Exámenes de conocimientos profesionales.	
3. Grafología.	
4. Comentarios de casos de empresa.	
5. Ejercicios de interacción grupal.	
6. Ejercicios de bandeja (<i>in-basket</i>).	
7. Juegos o simulaciones de gestión.	
8. Entrevistas.	
9. Comida con posibles colegas o jefes.	
10. Otro:	

Total: 100





Hacia la última ronda

Situación

Estáis realizando el proceso de selección de candidatos para cubrir una vacante en vuestra empresa, que se dedica a _____. El puesto es: _____.

Después de las dos primeras entrevistas (donde habéis evaluado el C.V. de los candidatos y sus competencias y habilidades profesionales), quedan 5 personas que podrían pasar a la última ronda de entrevistas.



Tarea

1. Comentad qué os parece cada una de ellas.
2. Seleccionad a tres de estos candidatos para la última entrevista.
3. Pensad en cinco preguntas que os gustaría hacer a cada uno de ellos en esa última entrevista.

CANDIDATOS	Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:

Currículo (formación/experiencia)	+	+	+	+	+
Competencias	+	+	+	+	+
¿Conoce esta empresa?	Bien.	Bastante.	Lo justo.	Lo justo.	Muy bien.
Su aspecto	Muy arreglada.	Correcto, elegante.	Traje, pero un poco de sport.	Bien vestido y arreglado.	Bien vestida y arreglada.
Algunos "errores"	Habló de dinero en la primera entrevista.	Habló mal de su anterior jefe.	Zapatos no muy limpios.	Llegó seis minutos tarde a la primera entrevista.	No sabe dónde quiere estar en 10 años.
Sus respuestas	Correctas, pero no especialmente interesantes.	Claras y bien estructuradas. Usó muchos ejemplos.	Rápidas y originales.	Claras y meditadas.	Ni buenas ni malas. Bien preparadas antes de la entrevista.
Sus preguntas	Hizo algunas preguntas.	No hizo casi preguntas.	Hizo preguntas interesantes. Sorprendió al entrevistador.	Sus preguntas demostraban que escuchaba bien al entrevistador.	Hizo bastantes preguntas.
Su actitud	Muy segura de sí misma.	Tranquilo y natural.	Muy interesado.	Nervioso al principio; luego, más tranquilo.	Tranquila. Preparada para la entrevista.
Un punto fuerte propio según el candidato	Determinación.	Visión global.	Rapidez mental.	Coherencia.	Rigor.
Un punto débil propio según el candidato	Perfeccionista.	A veces, muy directo.	A veces, demasiado exigente.	Cabezota si cree que tiene razón.	Perfeccionista.
¿Por qué quiere trabajar aquí?	Todos dieron respuestas parecidas: ganar y aportar experiencia y conocimientos, y crecer personal y profesionalmente.				



Dinámica de grupo

Situación

Trabajáis en una importante empresa hotelera que va a abrir un gran hotel en Granada. Estáis seleccionando personal. Buscáis empleados con una determinada experiencia o formación técnica y profesional.

Pero también queréis encontrar gente sin una preparación determinada; así podréis formarlos vosotros. Para este tipo de personas, habéis organizado una prueba en grupo: tienen que trabajar en equipo para resolver un problema (cómo salvarse en un naufragio). Mientras los candidatos realizan la prueba, varios evaluadores observan su comportamiento, reacciones y actitud. A partir de esos datos, redactan un breve informe de cada candidato, que incluye comentarios sobre cómo ha realizado la prueba.

Tarea

Aquí tenéis los comentarios de los evaluadores sobre la prueba que habéis realizado para personas sin una cualificación profesional específica. Tenéis que:

1. Establecer los puntos fuertes y débiles de cada candidato a partir de los comentarios de los observadores.
2. Elegir a cinco de los candidatos y decidir qué puestos podrían ocupar en vuestro hotel.

<p>Cristina</p> <p>Buscó controlar la situación y dominar la conversación.</p> <p>Mostró más determinación y pasión que nadie.</p> <p>Durante la actividad, se enfadó con Inés y Alex.</p>	<p>Juan Carlos</p> <p>Intentó mantener la discusión a un nivel razonable de seriedad y educación.</p> <p>Participó en la discusión, pero sin meterse en el tema: intentó organizar los turnos de palabra, aclarar los puntos de discusión, recordar el tiempo disponible...</p>	<p>Óscar</p> <p>Mostró mucha iniciativa para mediar en todas las situaciones tensas.</p> <p>Se mostró un poco indeciso cuando tenía que exponer su propia su opinión.</p> <p>Al final de la discusión, resumió las decisiones y acuerdos alcanzados.</p>
<p>Inés</p> <p>La discusión comenzó utilizando sus primeras ideas que eran muy buenas.</p> <p>Luego, intentó destacar tanto siendo original que, al final, la ignoraron porque ya no aportaba nada útil.</p> <p>Se deprimió.</p>	<p>Patricia</p> <p>Muy buena en la "escucha activa".</p> <p>Anima a la gente a seguir hablando.</p> <p>Quiso apoyar constantemente a todo el mundo y al final puso nerviosos a varios candidatos.</p>	<p>Alex</p> <p>Intentó mantener el tema centrado en todo momento.</p> <p>No quería perder el tiempo con temas que él consideraba secundarios.</p> <p>Si la discusión se desviaba demasiado de la dirección que él quería, desconectaba.</p>
<p>Eduardo</p> <p>A veces se perdía en sus pensamientos y se mostraba poco participativo.</p> <p>Pero cuando hablaba, lo hacía con perspicacia, y todos le escuchaban.</p> <p>A la mitad de la discusión, se puso a escribir en una servilleta y llegó a sus propias conclusiones.</p>	<p>Luis</p> <p>Personalidad magnética, seductor.</p> <p>Algunos, cuando hablaban, lo miraban solo a él.</p> <p>Disfrutó en la actividad y participó mucho.</p> <p>Durante el resto del proceso mostró aburrimiento y su comportamiento fue caprichoso y distraído.</p>	<p>Laura</p> <p>Muy organizada y directa. No deja pasar una. Algunos candidatos se sintieron ofendidos.</p> <p>Escucha a los demás, pero puede ponerlos nerviosos pidiendo constantemente razones y detalles.</p>



Hush-Hush Hunters

Situación

Hush-Hush Hunters (HHH) es una empresa de cazatalentos; se dedica a seleccionar personas aptas para ocupar los cargos más importantes de una empresa. En estos momentos tienen una serie de empresas que buscan directivos de I + D y varios candidatos para estas compañías.

Perfil de los candidatos

Teresa Sobrellano	Marcos Robledo	Alberto Pons
<p>Le gustan los resultados visibles y a corto plazo.</p> <p>Le gustan la visibilidad, el reconocimiento y el dinero.</p> <p>Cambia a menudo de empresa.</p>	<p>Le gustan los retos, resolver problemas y aprender.</p> <p>Las relaciones personales en el trabajo no son su punto fuerte.</p>	<p>Tiene un sentido de misión personal: salvar empresas, a la gente, al mundo...</p> <p>Acaba de casarse y quiere ofrecerle a su familia una vida feliz y razonablemente cómoda.</p>

Perfil de las empresas

Empresa 1	Exige objetivos y resultados a cualquier precio. Muchas posibilidades de ascender y ganar dinero. Si eres bueno, subes; si no, a la calle. Su objetivo es atraer y retener a los mejores.
Empresa 2	La empresa no va bien, pero el dueño quiere aguantar por la plantilla, los proveedores, la localidad donde está ubicada... Tiene esperanzas de remontar si puede dar con un buen producto. Fichar a un buen director de I + D es su última oportunidad.
Empresa 3	Es una empresa pequeña. Sus sueldos son modestos. Tiene un equipo de ingenieros unido y joven; todos están muy comprometidos con su trabajo. Crean nuevos productos que luego venden a las multinacionales.
Empresa 4	Vive con comodidad porque compra las ideas de otros para comercializarlas después. El trabajo duro está en <i>marketing</i> . El departamento de I + D solo se ocupa de evaluar los productos que pueden comprar. Vida fácil.
Empresa 5	Está en un lugar aislado y con poca "calidad de vida". Todos trabajan 18 horas al día. Su objetivo es crear medicamentos económicos para el tercer mundo.
Empresa 6	Es una empresa nueva. Hay que organizar todo el trabajo desde cero. Los resultados tardarán; el dinero, también.
Empresa 7	Su departamento de I + D está dirigido desde hace muchos años por un gurú del sector. Se puede aprender mucho a su lado, pero tiene un carácter difícil. No pagan muy bien.
Empresa 8	Necesitan encontrar rápidamente un sustituto para su producto estrella. Siempre están a punto de dar con él, pero al final falla algo. Creen que un nuevo directivo podría ser lo que necesitan. Están dispuestos a pagar muy bien.

Tarea

Sois nuevos en HHH y os han encomendado la tarea de:

1. Valorar como encajaría cada uno de los candidatos con las empresas.
2. Buscar la empresa perfecta para cada candidato.



Secretarias.top

Situación

Secretarias.top es una empresa brasileña que se dedica a buscar las mejores secretarías para cubrir los puestos vacantes de diferentes compañías. Funciona como una empresa de cazatalentos a nivel de secretarías de altos directivos.

Todas las candidatas que han sido preseleccionadas por Secretarias.top tienen, como mínimo, tres años de experiencia en puestos de cierta responsabilidad, dominan la ofimática y hablan, al menos, tres idiomas.

Secretarias.top acaba de realizar una preselección de seis candidatas para cubrir tres puestos de secretaria de tres ejecutivas de un cliente muy exigente: vuestra empresa.

Tarea

Vosotros trabajáis en el departamento de RR. HH. Las tres ejecutivas tienen las mismas responsabilidades dentro de la firma, pero diferentes personalidades. Las seis candidatas presentadas por Secretarias.top tienen experiencia en vuestro sector.

Debéis decidir cuál de las candidatas es la mejor opción para cada una de estas ejecutivas.

Las directivas



Claudia do Valle

Sonia ha alcanzado el éxito profesional gracias a su intuición y a sus habilidades políticas. No es muy organizada ni está acostumbrada a delegar, pero consigue que su empresa gane dinero.

Es muy individualista. Siempre ha trabajado sola y se ha negado a tener una secretaria.

Ahora, por fin reconoce que necesita la ayuda de una secretaria.

No sabe qué esperar de una, pero considera importante que puedan llevarse bien. Sobre todo, no quiere problemas.



Carla Magãlhaes da Costa

Es una mujer exigente. Ha conseguido su puesto trabajando muy duro y ha llegado hasta aquí desde abajo. Le costó mucho triunfar en un mundo de hombres.

Para ella, es imprescindible que su secretaria tenga capacidad de aguante y espíritu de sacrificio. Su imagen personal es también muy importante.



Patricia Martins

Patricia es una ejecutiva hiperactiva. Viaja a menudo y siempre tiene muchos asuntos entre manos.

Para Patricia, es indispensable que su secretaria tenga una disponibilidad horaria casi completa, mucha flexibilidad y capacidad de adaptación.

Su secretaria debe ser eficaz pero discreta, ha de ser como una herramienta: tiene una utilidad clara y luego se guarda en un cajón.

Aprecia que su secretaria sea casi invisible. También sabe recompensarla si cumple estos requisitos.

Las secretarías

La ficha de cada una incluye su **nombre**, su **opinión** respecto a cómo debe ser una secretaria y un buen jefe, una evaluación de algunas de sus competencias profesionales y un **consejo** para una secretaria.

 <p>Marcela Parente</p> <p>Una secretaria debe ser muy consciente del valor del tiempo de su jefe.</p> <p>Un buen jefe debe reconocer y elogiar el trabajo bien hecho.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>iniciativa</i> 7 • <i>organización</i> 8 • <i>rapidez</i> 10 • <i>polivalencia</i> 8 • <i>amabilidad</i> 8 • <i>habilidades interpersonales</i> 8 <p>Un consejo: respeta a los demás y exige que te respeten. Pero sobre todo, respétate a ti misma.</p>	 <p>Viviane de Araujo</p> <p>Una secretaria debe ser capaz de sustituir a su jefe en ciertos casos.</p> <p>Un buen jefe debe saber cuándo escuchar y dejarse aconsejar.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>iniciativa</i> 9 • <i>organización</i> 10 • <i>rapidez</i> 7 • <i>polivalencia</i> 9 • <i>amabilidad</i> 7 • <i>habilidades interpersonales</i> 7 <p>Un consejo: sé siempre sincera con tu jefe, pero sin ofender.</p>	 <p>Renata Barreto</p> <p>Una secretaria debe ser una profesional vocacional.</p> <p>Un buen jefe debe ayudar y estimular.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>iniciativa</i> 7 • <i>organización</i> 8 • <i>rapidez</i> 9 • <i>polivalencia</i> 7 • <i>amabilidad</i> 10 • <i>habilidades interpersonales</i> 10 <p>Un consejo: cuida siempre el ambiente en la oficina; sé cordial y ayuda a los demás.</p>
 <p>Marcia Cintra</p> <p>Una secretaria debe ser un nexo entre su jefe y el resto del mundo.</p> <p>Un buen jefe debe dar ejemplo; y no perder el sentido del humor.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>iniciativa</i> 10 • <i>organización</i> 8 • <i>rapidez</i> 7 • <i>polivalencia</i> 8 • <i>amabilidad</i> 8 • <i>habilidades interpersonales</i> 8 <p>Un consejo: sé leal; pero no a la persona, sino a lo ético y a lo justo.</p>	 <p>Suzana Medeiros</p> <p>Una secretaria debe preguntarse siempre cómo puede ayudar a su jefe.</p> <p>Un buen jefe debe fijar objetivos claros.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>iniciativa</i> 8 • <i>organización</i> 9 • <i>rapidez</i> 8 • <i>polivalencia</i> 9 • <i>amabilidad</i> 8 • <i>habilidades interpersonales</i> 8 <p>Un consejo: ama tu trabajo.</p>	 <p>Fernanda Tendo</p> <p>Una secretaria debe ser capaz de representar adecuadamente a su jefe y a su empresa.</p> <p>Un buen jefe debe ser cercano y respetuoso.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>iniciativa</i> 7 • <i>organización</i> 8 • <i>rapidez</i> 9 • <i>polivalencia</i> 8 • <i>amabilidad</i> 9 • <i>habilidades interpersonales</i> 10 <p>Un consejo: cuida las relaciones personales; trata bien a los clientes de tu jefe.</p>



Clima laboral

Situación

Tú y tus compañeros trabajáis en el departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector del automóvil. Creéis que puede ser interesante conocer la opinión de vuestros trabajadores sobre el ambiente de trabajo en la empresa, su relación con sus superiores, su grado de vinculación emocional con la compañía, etc. Para ello, a modo de prueba, vais a realizar una encuesta sobre el clima laboral entre los empleados del departamento de Innovación y Desarrollo.

En este tipo de encuesta, los empleados pueden expresar por escrito y de forma anónima su opinión sobre diferentes aspectos de su vida en la empresa. Gracias a esto, se pueden identificar los puntos fuertes y débiles de la compañía para intentar mejorarla.



Tarea

- Vuestro trabajo es pasar la encuesta y analizar sus resultados. Debéis identificar problemas ("áreas de mejora"), determinar su posible causa y sugerir soluciones.
- Además, tenéis que discutir las siguientes cuestiones:
 - ¿Deberías cambiar, eliminar o incluir alguna pregunta?
 - ¿Siempre es buena idea hacer este tipo de encuesta?
 - ¿Podrías reducir esta encuesta a seis preguntas? ¿Cuáles?

Encuesta de clima laboral

- ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta empresa?
- ¿Te sientes integrado en la empresa?
- ¿Tienes suficientes oportunidades para demostrar tu valía?
- ¿Sientes que tu opinión es escuchada y valorada?
- ¿La comunicación con tu superior es clara y fluida?
- ¿Tu superior siempre te apoya y te ayuda cuando lo necesitas?
- ¿Consideras buena tu relación con tu superior?
- ¿Te sientes valorado por tu superior?
- ¿Hay una buena relación entre los compañeros de trabajo?
- ¿Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas?
- ¿Consideras que estás bien pagado?
- ¿Tienes oportunidades para progresar dentro de la empresa?
- ¿Consideras que realizas un trabajo útil en la empresa?
- ¿Te consideras respetado dentro de la empresa?
- ¿Estás satisfecho con la labor del Dpto. de RR. HH. de la empresa?



1 2 3 4

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



La entrevista de salida

Situación

La rotación voluntaria de personal en vuestra empresa es algo más alta que en el resto del sector. Un método para saber por qué os dejan algunos de vuestros empleados es realizarles una entrevista de salida en el momento en que abandonan la empresa. Una buena entrevista de salida puede recoger información valiosa sobre qué aspectos de funcionamiento de la compañía dificultan la retención del capital humano.

Tarea

Debéis realizar la siguiente entrevista de salida a una serie de empleados que dejan la empresa (podéis añadir alguna pregunta si lo deseáis). Al terminar, analizad los resultados, detectad aspectos que debáis mejorar y proponed medidas concretas de mejora.

Modelo de ENTREVISTA de SALIDA

1. ¿En qué puesto ha trabajado? ¿Cuánto tiempo ha trabajado usted en esta empresa?
2. ¿Desde cuándo empezó a pensar en marcharse?
3. ¿Por qué motivos ha decidido usted dejar la empresa?
4. ¿Hasta qué punto se siente usted satisfecho en relación con los siguientes aspectos?

	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
a) Contenido del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Carga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Sueldo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Posibilidades de ascenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Relación con el superior inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Relación con los compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Reconocimiento por su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Formación en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Posibilidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Beneficios sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Valores / Cultura de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo?				
6. ¿Qué es lo que menos le gustaba?				
7. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora para nosotros?				
8. ¿Qué podría hacerle abandonar su idea de dejar la empresa?				
9. ¿Le recomendaría esta empresa a un amigo?				
10. ¿Le gustaría comentar algo de lo que no hemos hablado en la entrevista?				