

CURSOS DE VERANO DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA



**APRENDE A EMPRENDER: CREA TU
PROPIA EMPRESA**

**GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE
RECIENTE CONSTITUCIÓN**

Laredo, 10 de Agosto de 2009

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

INDICE

0.- CUESTIONES PREVIAS

1.- LA GESTIÓN INTEGRAL DEL FACTOR HUMANO

2.- ¿ QUÉ ES UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

3.- ¿CÓMO ORGANIZAR UNA ENTREVISTA EFICIENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

4.- ¿CÓMO ORGANIZAR LA ACOGIDA DE LOS NUEVOS TRABAJADORES?

5.- ¿CÓMO GESTIONAR LA INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS TRABAJADORES?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

0 CUESTIONES PREVIAS

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

¿ SOCIO ?



¿ EMPLEADO ?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

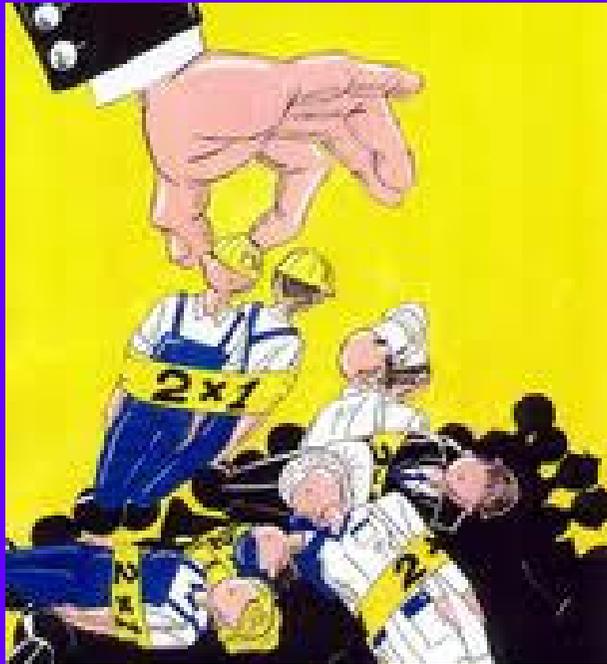
Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

¿ EN QUÉ CONDICIONES ?



GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria



¿ ESTÁ
DEFINIDA LA
CULTURA DE
MI EMPRESA ?



GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene un “algo” especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas.

Al mismo tiempo cuesta definir en qué consiste ese aspecto diferencial, cómo influye en la vida de la organización y cómo modificarlo, si es preciso por sus miembros y que la diferencia .

Ese “algo” se denomina estilo, ideología, valores, ideario. En definitiva, es la cultura organizacional entendida como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartidas de

¿COMPETIMOS O COLABORAMOS ?



GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria



**ESO DE LA RSE,
¿ME AFECTA?**

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores.

Libro verde Comisión Europea. Julio 2001

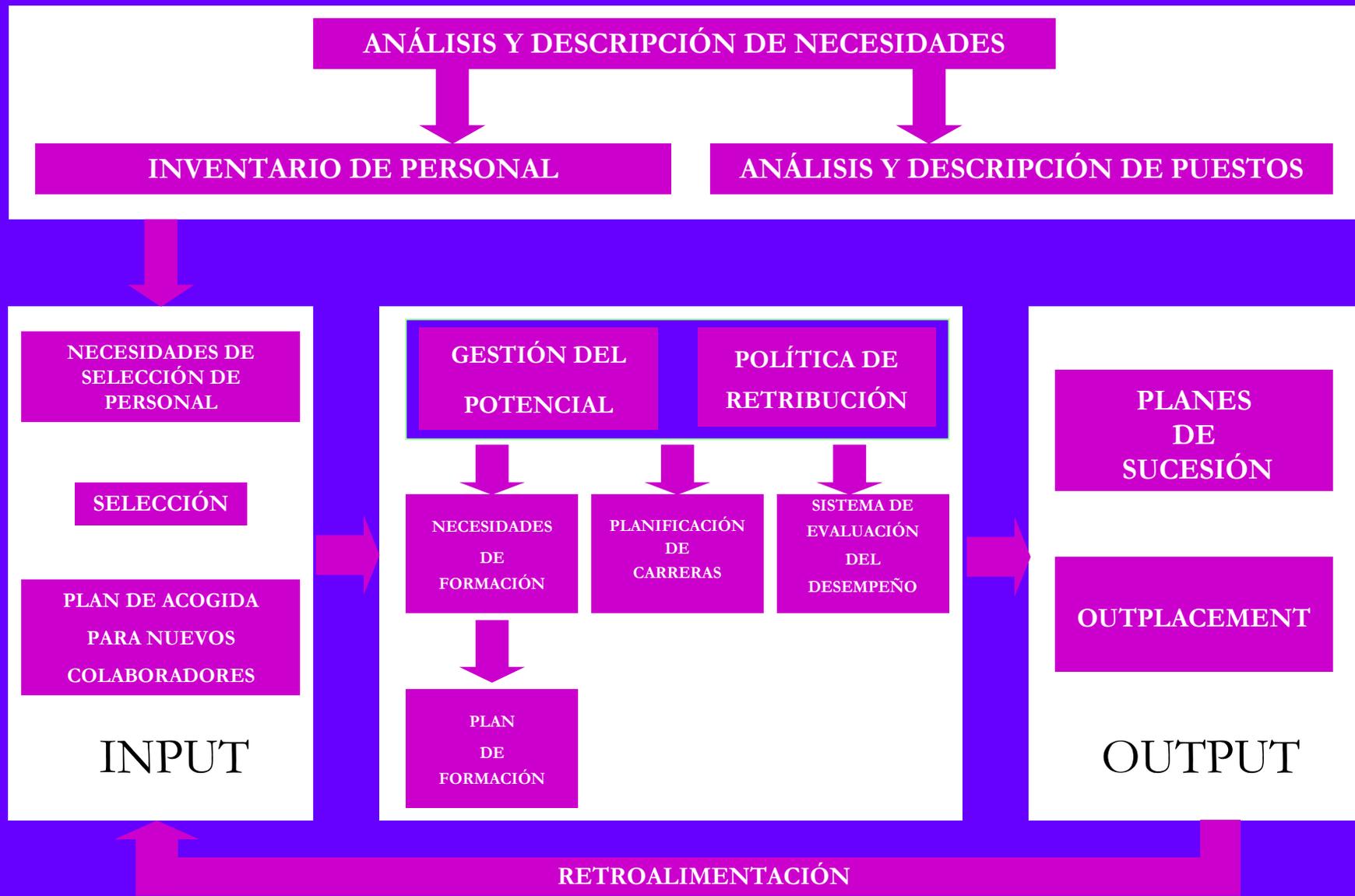
GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

1 LA GESTIÓN INTEGRAL DEL FACTOR HUMANO

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria



GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2 ¿QUÉ ES UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2.1 DEFINICIÓN

COMPENDIO DE PLANIFICACIÓN, ANÁLISIS Y MÉTODO DIRIGIDO A LA BUSQUEDA, ADECUACIÓN E INTEGRACIÓN DEL CANDIDATO MÁS CUALIFICADO PARA CUBRIR UN PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

2.2 OBJETIVO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL:

“AÑADIR VALOR A LA EMPRESA”

PARA ELLO SE DEBE GENERAR:

- **RENDIMIENTO**
- **SUPERVIVENCIA**
- **INTEGRACIÓN**

REDIMIENDO

ADAPTAR LOS RECURSOS Y LAS ESTRUCTURAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ACTUANDO SOBRE LA VALORACIÓN Y LOS COSTES

SUPERVIVENCIA

PLANIFICAR LAS NECESIDADES PARA CONSEGUIR UNA FLEXIBILIDAD BASADA EN LA FORMACIÓN PARA EL CAMBIO Y LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

INTEGRACIÓN

CONSEGUIR LA INTEGRACIÓN Y LA ADHESIÓN DE LAS PERSONAS EN BASE A PRINCIPIOS COMO: LA SINCERIDAD, LA ÉTICA, LA VOLUNTAD Y LA LEALTAD

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2.3 PROCESOS DE SELECCIÓN EXTERNOS



GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2.4 EL PERFIL DEL CANDIDATO

CON LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO PODEMOS DEFINIR AL MÁXIMO LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA QUE MEJOR PUEDA AMOLDARSE A CADA PUESTO DE TRABAJO CONCRETO.

DATOS PERSONALES

RASGOS PERSONALES

FORMACIÓN

EXPERIENCIA

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

INTERNAS

REQUIERE DE UN CONOCIMIENTO AUTORIZADO Y OBJETIVO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA Y EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE EMPRESA EN ESTA MATERIA. ÉSTAS POLÍTICAS SERÁN DE ROTACIÓN, TRASLADOS, O PROMOCIÓN

EXTERNAS

MENOS DEPURADAS Y MAS INCIERTAS, DEPENDEN DEL MERCADO DE TRABAJO

FUENTES:

SOLICITUDES Y OFRECIMIENTOS
OFICINAS DE EMPLEO Y ADL
CENTROS DE FORMACIÓN
CENTROS DE ASOCIACIÓN Y SINDICATOS
EMPRESAS DE LA COMPETENCIA
LA PROPIA ORGANIZACIÓN
CONSULTORAS DE RR.HH.

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2.6 LOS ANUNCIOS DE PRENSA

CONSTITUYEN EL MEDIO DE RECLUTAMIENTO MÁS UTILIZADO Y DE MAYOR RENDIMIENTO CUANTITATIVO Y, A VECES, CUALITATIVO.

ASPECTOS A CONSIDERAR

A) IMAGEN

TAMAÑO, ENCABEZAMIENTO E IDENTIFICACIÓN

B) CONTENIDO

ESTILO, REDACCIÓN, REQUISITOS, OFERTA.

C) EFICACIA

DISTINCIÓN, SOPORTE, MOMENTO, POSICIÓN, Y CONTACTO.

ESTILO

CARTA PERSONALIZADA

CLARO, MOTIVADOR,
PRECISO EN LO QUE SE
BUSCA Y OFRECE

2.7 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

PRETENDEN VALORAR DEL CANDIDATO SUS:

- APTITUDES
- PERSONALIDAD
- HÁBITO REACTIVO
- FORMACIÓN CULTURAL Y PROFESIONAL
- EXPERIENCIA PROFESIONAL
- MOTIVACIONES Y ACTITUDES

2.8 HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

•PRUEBAS PROFESIONALES

PUESTOS ADMINISTRATIVOS O TÉCNICOS DE NIVEL MEDIO O INFERIOR

•CUESTIONARIOS

ÁMBITO FAMILIAR, CULTURAL, ECONÓMICO-SOCIAL

•TEST

VALIDO, DEBE MEDIR AQUELLO QUE SE QUIERE MEDIR, FIABLE, RESULTADOS SIMILARES EN DIVERSAS CIRCUNSTANCIA, SENSIBLE, A LAS PEQUEÑAS DIFERENCIAS

2.9 TIPOS DE TEST

A) TEST DE INTELIGENCIA

CLASIFICACIÓN

- VERBALES - ELEMENTOS DE TIPO CULTURAL
- NO VERBALES - PARA CARENTES DE FORMACIÓN

TIPOS

- MATRICES PROGRESIVAS
- DOMINOS
- BETA
- B-53
- BLS-IV

B) TEST DE APTITUDES

MIDEN LA PREDISPOSICIÓN Y CAPACIDAD NATURAL PARA REALIZAR TAREAS CONCRETAS ESPECÍFICAS

CLASIFICACIÓN:

- **TEST DE APTITUDES MULTIPLES**

- **APTITUDES MENTALES PRIMARIAS (COMPRENSIÓN VERBAL, FLUIDEZ VERBAL, CALCULO NUMÉRICO, RAZONAMIENTO GENERAL, ESPECIAL)**

- **APTITUDES DIFERENCIALES (RAZONAMIENTO VERBAL, APTITUD NUMÉRICA, RAZONAMIENTO ABSTRACTO, MECÁNICO, RAPIDEZ Y PRECISIÓN PERCEPTIVAS)**

- **TEST DE APTITUDES ESPECIALES**

C) TEST DE PERSONALIDAD

**CONJUNTO DE RASGOS DE CARÁCTER Y TEMPERAMENTO
CONDICIONADOS POR LA PROPIA VOLUNTAD Y LOS HÁBITOS
ADQUIRIDOS**

CLASIFICACIÓN:

•INDICES O CUESTIONARIOS

**APTITUDES MENTALES PRIMARIAS (COMPRENSIÓN
VERBAL, FLUIDEZ VERBAL, CALCULO NUMÉRICO,
RAZONAMIENTO GENERAL, ESPECIAL)**

**APTITUDES DIFERENCIALES (RAZONAMIENTO VERBAL,
APTITUD NUMÉRICA, RAZONAMIENTO ABSTRACTO,
MECÁNICO, RAPIDEZ Y PRECISIÓN PERCEPTIVAS)**

•TEST PROYECTIVOS

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

2.10 COSTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- **C. MATERIALES**

- PUBLICIDAD
- TELEFONO
- CORRESPONDENCIA
- LOCALES
- PRUEBAS SELECCIÓN
- PAPELERIA

- **C. DE PERSONAL**

- SALARIOS
- DIETAS
- DESPLAZAMIENTOS

- **C. DE CONTRATACIÓN**

- MARGEN SALARIAL
- SALARIO FIJO
- SALARIO EN ESPECIE
- PARTE VARIABLE
- OTROS

- **C. DE INTEGRACIÓN**

- DE FORMACIÓN
- DE ADAPTACIÓN
- DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

3 ¿CÓMO ORGANIZAR UNA ENTREVISTA EFICIENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL ?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

3.1 NATURALEZA DE LA ENTREVISTA

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL ES UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y POR ELLO ESTÁ SOMETIDO A METODOLOGÍAS Y CUENTA CON UN CUERPO TEÓRICO Y UN CORRELATO PRÁCTICO

EL ACCESO AL CONOCIMIENTO SE PRODUCE POR:

LO QUE OTROS NOS DICEN

LO QUE OBSERVAMOS

LO QUE EXPERIENCIAMOS

LA EXPERIMENTACIÓN

3.2 OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

- **DETECTAR SI EL CANDIDATO CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**
- **VALORAR SI TIENE LAS APTITUDES, ACTITUDES Y MOTIVACIÓN NECESARIAS**
- **AVERIGUAR LA TRAYECTORIA FUTURA DEL CANDIDATO EN LA ORGANIZACIÓN**
- **DETECTAR INDICIOS DE FUTUROS PROBLEMAS**

3.3 QUIEN PUEDE SER ENTREVISTADOR

CUALQUIER PROFESIONAL:

- SENSIBLE AL FACTOR HUMANO
- QUE SIGA LAS RECOMENDACIONES
- APLIQUE EL APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES
- POSEA UNA FORMA DE SER ADECUADA
- QUE CONOZCA EL SISTEMA EMPRESA
- QUE CONOZCA EL SISTEMA PERSONA

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR

CURIOSIDAD. PARA CONOCER ASPECTOS DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL DEL CANDIDATO

OBSERVADOR. PARA PENSAR BIEN, DEBEMOS OBSERVAR PRIMERO

INGENUIDAD. NO DAR NADA POR SUPUESTO Y BUSCAR TODAS LAS RESPUESTAS

RESPECTO Y ÉTICA. DEBE CENTRARSE EN LOS ASPECTOS PERTINENTES

3.5 HABILIDADES DEL ENTREVISTADOR

AUTOCONTROL. NO DEBE INFLUIR LA SITUACIÓN PERSONAL DEL ENTREVISTADOR

IMPARCIALIDAD. SE DEBE BUSCAR EL BIEN DE LA EMPRESA NO EL DEL ENTREVISTADOR

EMPATÍA. ENTENDER LA POSICIÓN DEL CANDIDATO Y ANIMARLO A PARTICIPAR

HUMANIDAD. NO ABUSAR DE LA POSICIÓN DE PODER DEL ENTREVISTADOR

3.6 ERRORES DEL ENTREVISTADOR

PROVENIENTES DEL EXTERIOR

FALTA DE CONCENTRACIÓN

POR CANSANCIO

POR ESTRES

POR MONOTONÍA

PROVENIENTES DEL INTERIOR

EL NARCISISMO

IGNORANCIA DEL MÉTODO

3.7 FASES DE LA ENTREVISTA

PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

- ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y DEL CANDIDATO

SEGÚN LA CULTURA DE LA EMPRESA

SEGÚN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

SEGÚN LAS NECESIDADES Y LOS DESEOS

- ANÁLISIS DEL CV DEL CANDIDATO

- ANÁLISIS DE OTROS DATOS DEL CANDIDATO

- REVISAR EL LUGAR DE LA ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN (BUSCAR UN BUEN CLIMA)

NUCLEO DE LA ENTREVISTA

TIPOS DE PREGUNTAS

DE 1º NIVEL

DE 2º NIVEL

LOS COMENTARIOS

LOS TEMAS A PREGUNTAR

VIDA LABORAL

VIDA FORMATIVA

VIDA SOCIAL Y EL OCIO

VIDA FAMILIAR

3.8 TIPOS DE PREGUNTAS

PREGUNTAS ABIERTAS (O DE ALTO RENDIMIENTO), FAVORECEN LA OBTENCIÓN DE UN GRAN VOLUMEN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CANDIDATO.

SOBRE SU EXPERIENCIA, FORMACIÓN, EXPECTATIVAS, ETC.

SOBRE SUS HABILIDADES ESPECÍFICAS: COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL, SÍNTESIS, CLARIDAD, ETC.

PREGUNTAS CERRADAS, INDUCEN A RESPUESTAS DE TIPO: SI, NO, A VECES... REQUIEREN UNA POSTERIOR PREGUNTA QUE FACILITE LA EXPLICACIÓN

PREGUNTAS PROVOCADORAS O ESTRESANTES, SE PUEDE ANALIZAR COMO REACCIONA EL CANDIDATO EN SITUACIONES DE PRESIÓN. NO SON MUY UTILES.

PREGUNTAS HIPOTÉTICAS, SE PROPONE UN CASO IMAGINARIO Y SE EVALUA COMO ACTUARÍA EL CANDIDATO EN ESA SITUACIÓN

PREGUNTAS DIFÍCILES, RELACIONADAS CON MOMENTOS TRAUMÁTICOS PARA EL CANDIDATO. SE DEBE TENER MUCHO CUIDADO, CON LA PREGUNTA Y EL TONO.

3.9 TIPOS DE ENTREVISTAS

A

POR LA MODALIDAD

DIRECTA - LIBRE - MIXTA

B

POR EL MOMENTO

PRELIMINAR - SELECCIÓN EN SENTIDO ESTRICTO – FINAL

C

POR EL GRADO DE INTENSIDAD Y TENSION

NORMAL - DURA O TENSIONADA

D

POR EL NÚMERO DE PERSONAS

INDIVIDUALES - DE PANEL - EN GRUPO – INFORMALES – TÉCNICAS



ENTREVISTA DIRECTA

- EL OBJETIVO ES OBTENER UNOS DATOS COMUNES Y OBJETIVOS DE TODOS LOS CANDIDATOS
- PREGUNTAS TIPO QUE SE APLICAN A TODOS LOS CANDIDATOS
- SE PREGUNTA SOBRE: FORMACIÓN, EXPERIENCIA, IDIOMAS, PERSONALIDAD, ETC...



ENTREVISTA LIBRE

SE PRETENDE CONOCER ASPECTOS SUBJETIVOS DE LA PERSONALIDAD DEL CANDIDATO

TIENE FORMA DE CHARLA DE CARÁCTER INFORMAL

SE PREGUNTA SOBRE: EMOCIONES, REACCIONES, MOTIVACIONES, VALORES, ETC...



ENTREVISTA MIXTA

ES UNA SÍNTEISIS DE LAS DOS ANTERIORES.
PRIMERO SE OBTIENEN DATOS OBJETIVOS Y
DESPUÉS SE VALORAN ELEMENTOS SUBJETIVO DE
LA PERSONALIDAD DE LOS CANDIDATOS

LA ENTREVISTA PUEDE NO LLEGAR A LA SEGUNDA
FASE SI EN LA PRIMERA NO SE CUMPLEN LOS
OBJETIVOS FIJADOS

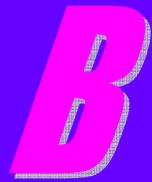


ENTREVISTA PRELIMINAR

SE REALIZA CUANDO EXISTE UN GRAN NÚMERO DE CANDIDATOS

ESTÁN CENTRADAS EN ASPECTOS CURRICULARES: FORMACIÓN, EXPERIENCIA, ETC...

SON BREVES Y PERMITEN ELEMINAR A LOS CANDIDATOS QUE NO SE AJUSTAN AL PERFIL



ENTREVISTA EN SENTIDO ESTRICTO

PRINCIPALMENTE MIXTA, Y SE ANALIZAN ASPECTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS

LARGA, EL CANDIDATO SABRÁ SI CUMPLE EL PERFIL

SE TOMAN NOTAS Y SE REALIZA UN INFORME

SE DECIDEN CANDIDATOS A SIGUIENTES FASES



ENTREVISTA FINAL

PARTICIPA EL FUTURO JEFE.

SE CENTRA EN ASPECTOS PROFESIONALES:
FUNCIONES, ORGANIGRAMA, OBJETIVOS,
RESPONSABILIDADES, ETC..

SE VALORA SI EXISTE “QUÍMICA” ENTRE EL
CANDIDATO Y SU JEFE.



ENTREVISTA NORMAL

SE DESARROLLA EN UN CLIMA SERENO, RELAJADO
Y DE CONFIANZA

EXISTE UN INTERCAMBIO DE MANERA CORRECTA
DE PREGUNTAS E INFORMACIÓN

SE DEBE VALORAR TANTO LO QUE SE COMUNICA
COMO LA FORMA

ENTREVISTA DURA O TENSIONADA



SE PRETENDE MEDIR LA CAPACIDAD DE REACCIÓN DEL ENTREVISTADO ANTE SITUACIONES ADVERSAS O INCOMODAS

EL ENTREVISTADO CRITICA O DESPRECIA EL CV, SE HACEN COMENTARIOS EN TONO AGRESIVO, ETC.

SE PUEDE MEDIR: LAS HABILIDADES DE SUPERACIÓN, DE GESTIÓN DEL CAMBIO, LA DIPLOMACIA, ETC...



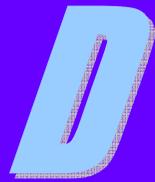
ENTREVISTA INDIVIDUAL

SOLO HAY UN ENTREVISTADOR Y UN ENTREVISTADO

SON LAS ENTREVISTAS MÁS HABITUALES

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria



ENTREVISTA DE PANEL

EXISTEN VARIOS ENTREVISTADORES Y UN ÚNICO ENTREVISTADO.

SIRVE PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DEL CANDIDATO A ENTORNOS DIFERENTES

CADA ENTREVISTADOR JUGARÁ UN PAPEL DIFERENTE: BUENO, MALO, CONCILIADOR, CONFLICTIVO, ETC..



ENTREVISTA GRUPO

CONOCIDAS COMO DINÁMICAS DE GRUPOS

EXISTE VARIOS CANDIDATOS Y VARIOS ENTREVISTADORES (MAXIMO 3)

SE INTENTA VALORAR LAS HABILIDADES DE ACTUACIÓN INTERGRUPAL UTILIZANDO LA DISCUSIÓN SOBRE ALGÚN TEMA O SUPUESTO

SE PUEDE PEDIR OPINIÓN A LOS PARTICIPANTES SOBRE LAS ACTITUDES DE LOS OTROS CANDIDATOS



ENTREVISTA INFORMALES

SE UTILIZA EN ORGANIZACIONES QUE DAN GRAN IMPORTANCIA A LA CULTURA EMPRESARIAL

PARTICIPAN LOS FUTUROS COMPAÑEROS Y SE MIDE LA EMPATÍA Y LA FACILIDAD DE INTEGRACIÓN

SE REALIZA EN UN ENTORNO POCO FORMALISTA

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria



ENTREVISTA TÉCNICAS

SE VALORAN LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DEL CANDIDATO

SE APLICA PARA PUESTOS TÉCNICOS

LA VALORACIÓN ES DEL TIPO PREGUNTA/ACIERTO O PREGUNTA ERROR, NO VALORANDO HABILIDADES O CAPACIDADES NO VERBALES

4 ¿CÓMO ORGANIZAR LA ACOGIDA DE LOS NUEVOS TRABAJADORES?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

EL NUEVO EMPLEADO COMIENZA A RECIBIR INPUTS, DE UNO U OTRO SIGNO, EN FUNCIÓN DE SUS PERCEPCIONES EN EL PROCESO DE ACOGIDA:

- GRADO DE ESTRUCTURACIÓN.
- SOPORTES / MEDIOS UTILIZADOS.
- TIEMPO EMPLEADO.
- ACTITUD Y DISPONIBILIDAD DE JEFES Y COMPAÑEROS.
- ETC.

SON ELEMENTOS MUY IMPORTANTES EN LA EFICACIA DEL PROCESO Y EN LA IMAGEN QUE COMIENZA A FORJARSE EL RECIÉN INCORPORADO.

SI “EL ACTIVO MÁS VALIOSO SON LOS RECURSOS HUMANOS”:

¿CUÁNTO TIEMPO DEDICAMOS A SU ACOGIDA E INTEGRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN?

¿ESTAMOS DEJANDO EN “BUENAS MANOS” LA INTEGRACIÓN DEL NUEVO PERSONAL?

¿EFECTUAMOS UN ADECUADO SEGUIMIENTO Y APOYO?

¿CONOCEMOS SUS INQUIETUDES, SATISFACCIÓN...?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

LA SITUACIÓN Y ESTADO EMOCIONAL DEL NUEVO EMPLEADO PUEDE RESUMIRSE EN:

- ▶ DESCONOCIMIENTO.
- ▶ “NERVIOSISMO”.
- ▶ CIERTO SENTIMIENTO DE INSEGURIDAD.
- ▶ “SOY EL NUEVO”.
- ▶ ETC.

Y PARA CONTRARRESTARLO ES BÁSICO:

CREAR UN CLIMA DE CONFIANZA

EL CLIMA DE CONFIANZA SE CONSIGUE, ENTRE OTROS ELEMENTOS, CON:

- ▶ ACTITUD RECEPTIVA Y AMISTOSA.
- ▶ ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO PERSONAL.
- ▶ INFORMACIÓN AMPLIA.
- ▶ DISPONIBILIDAD (*PUERTAS ABIERTAS*).

QUE DEBEN PRESIDIR Y PODERSE PERCIBIR A LO LARGO DE LA ACOGIDA / INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL.

POR PARTE DE LA EMPRESA LOS ACTORES FUNDAMENTALES SON TRES:

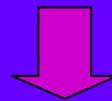
- ▶ RESPONSABLE DIRECTO.
- ▶ EQUIPO DE TRABAJO.
- ▶ RECURSOS HUMANOS.

POR LO QUE SE REQUIERE:

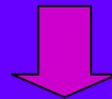
- ▶ COORDINACIÓN.
- ▶ INFORMACIÓN.
- ▶ DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.
- ▶ HOMOGENEIDAD.
- ▶ SENSIBILIZACIÓN EQUIVALENTE.

PARA EL DÍA DE LA INCORPORACIÓN DEL EMPLEADO DEBE PROGRAMARSE:

√ DURACIÓN Y CONTENIDOS CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.



√ DURACIÓN Y CONTENIDOS CON RESPONSABLE JERÁRQUICO.



√ PRESENTACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO Y COMPAÑEROS.

EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS SE DEBEN TRATAR LOS SIGUIENTES CONTENIDOS:

- EXPOSICIÓN DETALLADA DEL CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO.
- MISIÓN, OBJETIVOS, RETOS EMPRESARIALES Y VALORES CORPORATIVOS.
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.
- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.
- PROCEDIMIENTOS, NORMAS DE ACTUACIÓN.
- PROCESO DE SEGUIMIENTO Y APOYO.
- MEJORAS SOCIALES, ACTIVIDADES (CLUBS...).
- EVALUACIÓN PROFESIONAL.
- COMPETENCIAS CLAVE.
- INSTRUMENTOS Y SOPORTES DE COMUNICACIÓN INTERNA.

RESPECTO AL RESPONSABLE JERÁRQUICO, LOS CONTENIDOS MÁS IMPORTANTES SON:

- FUNCIONES DE DEPARTAMENTO Y SUS INTERRELACIONES CON EL CONJUNTO DE LA EMPRESA.
- ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ACTIVIDAD.
- DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO A OCUPAR.
- CRITERIOS DE EVALUACIÓN.
- COMPORTAMIENTOS PROFESIONALES DE ALTO RENDIMIENTO.
- PROGRAMA FORMATIVO.
- INTERRELACIÓN DENTRO DEL EQUIPO.

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

POR PARTE DEL EQUIPO / COMPAÑEROS:

- ACTITUD POSITIVA.
- APOYO CONTINUO.
- INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO.
- ACCIONES DE SOCIALIZACIÓN:
 - COMIDAS.
 - CELEBRACIONES.
 - “CAÑAS”.

EL MATERIAL DE APOYO EN LA ACOGIDA DEBE CONSISTIR EN:

- √ MANUAL DE ACOGIDA.
- √ VIDEO CORPORATIVO.
- √ MEMORIA EJERCICIO ANTERIOR.
- √ CIRCULARES MÁS IMPORTANTES.
- √ FOLLETOS ESPECÍFICOS.
- √ CONVENIO COLECTIVO EMPRESA / SECTOR.
- √ MATERIAL FUNGIBLE CORPORATIVO:

- AGENDA.

- LLAVERO.

- BOLÍGRAFO.

- ETC.

“LA CAMISETA”

LOS CONTENIDOS DE UN MANUAL DE ACOGIDA SON:

- HISTORIA EMPRESARIAL:
 - OBJETIVOS.
 - FINES.
 - CONTEXTO.
- ORGANIZACIÓN INTERNA.
- NORMAS / POLÍTICAS INGRESO.
- RESPONSABILIDADES.
- POLÍTICA RETRIBUTIVA.
- COMPETENCIAS:
 - CORPORATIVAS.
 - ESPECÍFICAS PUESTO.
- RIESGOS LABORALES.
- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
- MEJORAS SOCIALES.
- REPRESENTACIÓN SINDICAL.
- ACTIVIDADES SOCIALES.
- POLÍTICAS DE PERSONAL:
 - FORMACIÓN.
 - PROMOCIÓN.
 - DESARROLLO.
- CONDICIONES Y NORMATIVAS.

5 ¿CÓMO GESTIONAR LA INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS TRABAJADORES?

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria

A DIFERENCIA DE LA ACOGIDA, LA INTEGRACIÓN PUEDE SER LARGA Y DEPENDE DE DOS FACTORES:

- RESULTADOS EN EL PUESTO.
- IMPLICACIÓN CON LA EMPRESA Y EL EQUIPO DE TRABAJO.

PROFESIONAL + PERSONAL

EN EL PLANO DE “IMPLICACIÓN”:

- ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO.
- CHEQUEO DE COMPORTAMIENTOS CLAVE.
- ENTREVISTAS CON JEFES Y COMPAÑEROS.
- GRADO DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES, GRUPOS DE TRABAJO.
- ETC.

LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES SON:

- FORMACIÓN INICIAL EN AULA Y PUESTO DE TRABAJO.
- ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL CON JEFE Y EMPLEADO.
- EVALUACIÓN PERIÓDICA DE RENDIMIENTO.
- POSTERIORES ACCIONES FORMATIVAS.

Roberto Revuelta San Julián

Director del COIE de la Universidad de Cantabria



Tel.: 942 201414 – 942 201415

Mail: director.coie@gestion.unican.es

GESTIÓN DE PERSONAS EN EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Roberto Revuelta San Julián - COIE - Universidad de Cantabria