

Material Imprimible

Curso Selección y Reclutamiento de Personal

Módulo Gestión humana: desde la entrevista hasta la desvinculación

Contenidos:

- La entrevista de selección. Los distintos tipos de entrevistas
- Pruebas de evaluación de candidatos
- Pruebas psicológicas de candidatos
- Contratación del candidato. La decisión final. Oferta laboral y negociación. Propuesta de Valor al Empleado
- La desvinculación laboral
- Desvinculación por voluntad de la empresa. Consecuencias para el trabajador
- La entrevista de desvinculación
- Desvinculación asistida u outplacement

La entrevista de selección

La **entrevista de selección** consiste en una conversación formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad del candidato para un puesto.

Nuestro objetivo como entrevistadores es responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Y cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos. Los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y este obtiene información sobre la organización.

Existen numerosas maneras de llevar a cabo una entrevista. Estas se pueden clasificar en función de las personas que intervienen, por ejemplo. La forma más común de entrevista es el uno a uno, que generalmente tiene lugar en el despacho del entrevistador, y suele durar una hora más o menos.

Se puede recurrir también a un panel de entrevistadores con un solo entrevistado. Esta modalidad suele realizarse cuando los entrevistadores son personal de la propia empresa. En estos casos, uno de los entrevistadores lleva a cabo el peso de la entrevista y los otros preguntan ocasionalmente.

Por último, se puede recurrir a entrevistas sucesivas, que pueden celebrarse en la propia empresa por diferentes entrevistadores en distintos momentos.

Otra clasificación para las entrevistas es en función de la técnica de interrogación. Las entrevistas pueden ser estructuradas, donde el entrevistador lee preguntas preparadas con antelación y anota las respuestas que obtiene.

O pueden ser libres, donde se realiza una charla de carácter informal que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.

También se puede recurrir a la entrevista mixta, donde no se sirve de un cuestionario fijo ni se plantean preguntas prefijadas, sino que se sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas, sino las áreas que han de ser exploradas.

Una última manera de clasificar a las entrevistas de selección es en función del clima que se busca generar. Por un lado, podemos recurrir a una entrevista relajada, donde creamos un clima sereno, tranquilo y de confianza con el entrevistado.

Si no, podemos realizar una entrevista dura, que parte del principio de que en condiciones de tensión afloran más fácilmente los rasgos ocultos de la personalidad. El entrevistador utiliza distintas técnicas como la resolución de problemas para inducir

tensión en el candidato. Se lo utilizan también para puestos que requieren un fuerte control emocional.

Es importante determinar las condiciones y el objetivo de la entrevista para poder seleccionar la mejor opción en cada caso.

Ahora bien. Una entrevista de selección se compone de diferentes fases. Lo primero es la preparación de la entrevista, donde se busca garantizar la cohesión de tres factores: organización, persona y puesto. En esta instancia, contribuye el análisis del puesto de trabajo, así como la evaluación del currículum vitae y la selección del tipo de entrevista a realizar.

Luego, en el inicio de la entrevista, es necesario crear un clima favorable y de confianza, lo que se consigue gracias al local, a la acogida y al tono de conversación durante los primeros minutos. Debemos asegurarnos de que la acogida sea cordial, recibiendo al candidato personalmente, de manera espontánea y evitando un primer juicio basado en las apariencias.

Asimismo, es conveniente entablar una charla sobre algo intrascendente, aunque relacionado con las circunstancias del encuentro. Debemos presentarnos y explicar los motivos y los objetivos de la entrevista, pidiendo al entrevistado su colaboración. Conviene adaptarse, sobre todo al principio, a las características del candidato vistas en el currículum vitae.

Durante el desarrollo de la entrevista, debemos hacer uso de técnicas de interrogación para obtener mayor información sobre el candidato y su perfil. Los objetivos de esta fase son obtener información sobre los precedentes personales y profesionales del candidato, desarrollar información sobre su formación y experiencia, evaluar el desempeño profesional del candidato, analizar las características personales, y obtener información que sea necesaria y que no esté presentada en el currículum vitae.

Al final de la entrevista, hay que estar seguro de haber obtenido toda la información, centrándonos en los puntos fuertes y débiles del candidato en relación al puesto a cubrir, tras haberle dado la posibilidad de hacernos preguntas.

Es necesario contarle cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección y cuándo la empresa se pondrá en contacto con él. A su vez, es conveniente terminar la conversación de manera cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

Para obtener información de nuestros candidatos de manera eficiente, podemos recurrir a distintas técnicas de entrevista. Una de las más útiles es referir al candidato a experiencias pasadas, haciendo que se explaye sobre sus experiencias anteriores y que puedan ayudarnos a determinar el grado de conocimiento que tiene sobre el área, así como su nivel de experiencia y las ideas que puede aportar a la organización.

La utilización de preguntas abiertas y cerradas también es una técnica útil durante la entrevista. Las preguntas abiertas tienen como objetivo que el candidato se explaye y elabore sobre la pregunta, mientras que las cerradas esperan una respuesta corta, del tipo de sí o no. Las preguntas cerradas por lo general no ayudan a obtener información nueva del candidato, por lo que debemos limitar su uso.

El empleo de contrastes y comparaciones nos puede ayudar también a que el candidato relacione la información que proporciona en la entrevista y su currículum vitae con el puesto solicitado y las tareas a realizar. Esta técnica es muy útil para evaluar el nivel de pensamiento crítico del candidato.

Por último, las pruebas de decisión, donde el candidato debe tomar una determinación en base a una situación, nos pueden ayudar a evaluar su nivel de pensamiento analítico y su manejo del estrés.

Al realizar la entrevista, debemos centrarnos fundamentalmente en el historial personal, formativo y profesional del candidato, en su posible experiencia en el puesto, en su motivación, intereses, relaciones interpersonales, personalidad y apariencia, que deben ser estudiados en relación con las exigencias del puesto. Debemos proporcionar también información sobre el puesto, aunque es más interesante aguardar a que sea el entrevistado quien la pida, o bien suscitar la petición.

Por otro lado, tenemos que evitar algunos errores, como por ejemplo, inducir al candidato a que dé las respuestas deseadas, no escuchar activamente, prestando escaso interés o revelando falta de interés en la conversación, manifestar deseos de terminar cuanto antes, hablar más de lo necesario, no sintonizar con la situación personal del aspirante, o tomar más notas de las necesarias.

Ahora bien. En los últimos años, las entrevistas de selección se transformaron radicalmente gracias a la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías centradas

en las competencias. La tendencia actual es utilizar entrevistas estructuradas por competencias, donde el objetivo no es solo conocer la historia del candidato, sino también evaluar su comportamiento en situaciones concretas del pasado que reflejen su forma de actuar en el futuro.

Estas entrevistas se basan en el modelo STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado), que guía al candidato a describir cómo enfrentó un desafío laboral real. Por ejemplo: “Contame una situación en la que tuviste que resolver un conflicto con un compañero. ¿Qué hiciste y cuál fue el resultado?” Este tipo de preguntas permite identificar competencias clave como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación o resiliencia, aportando evidencia objetiva de la conducta del candidato.

Además, las herramientas tecnológicas revolucionaron la práctica:

- Entrevistas virtuales asincrónicas, donde el postulante graba sus respuestas y el sistema las analiza automáticamente.
- Plataformas de IA que identifican patrones de lenguaje, tono de voz o expresiones faciales para detectar indicadores de ajuste cultural o emocional.
- Videollamadas interactivas, que permiten incluir evaluaciones en vivo y pruebas situacionales.

Aun así, es importante recordar que la tecnología debe complementar (no reemplazar) la mirada humana. La empatía, la escucha activa y el respeto por la diversidad siguen siendo las claves de una buena entrevista.

Existen diferentes tipos de candidatos que nos podemos encontrar durante una entrevista. En cada caso, es importante saber cómo abordar a cada individuo.

En el caso de candidatos introvertidos, suelen ser tímidos y tienden a ser sumisos y desconfiar de sus capacidades. Se expresan en voz baja y en un discurso no muy fluido y pueden presentar tics como sudar o temblor al aumentar la tensión en la entrevista.

Para interactuar con estos candidatos, es importante darle más espacio a la creación de confianza a través de la charla antes de abordar los temas específicos de la entrevista.

Los candidatos agresivos generalmente aparentan ser seguros de sí mismos y tienden a dominar a los demás mediante ataques directos o el uso de la ironía. Suelen ser

impulsivos, autocríticos y exhiben conductas o poses de autosuficiencia, lo que les da una imagen de confianza excesiva.

En este caso, es mejor pasar al aspecto técnico de la entrevista más rápidamente, pero dejándoles sentir al candidato que impresionó con su autosuficiencia para que se sienta satisfecho y así poder seguir con las preguntas programadas.

Los candidatos que se clasifican como manipuladores son aquellos más extrovertidos, y que tienden a recurrir a su encanto personal para cubrir falencias en cuestión de que son el mejor candidato para el puesto. Tienden también a hablar mucho y tratar de dominar la entrevista.

En este caso, es mejor reducir el tiempo de conversación e ir directamente al punto de la entrevista, haciendo uso de preguntas cerradas cuando sea necesario para evitar que la misma se alargue innecesariamente.

Por último, los candidatos falaces son aquellos que generan dudas dado que se contradicen en sus dichos o con la información que enviaron en su currículum vitae.

En este caso, las preguntas abiertas y de contraste nos permitirán aclarar dudas y tomar una decisión respecto del candidato.

Pruebas de evaluación de candidatos

Las **pruebas de idoneidad** son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos y otras son pruebas técnicas que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos a nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los candidatos. Por eso, cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles, generalmente se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones, se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba, es necesario consultar el instructivo y comprenderlo en profundidad.

Para el análisis de los test se hace uso de la psicometría, que utiliza principios estadísticos para la medición de los aspectos psicológicos del candidato.

Existen cuatro tipos de psicometrías, enfocadas a medir diferentes aspectos de la persona. Tenemos el test de inteligencia, que mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión. Este se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, la facilidad para la toma de decisiones, y la iniciativa para la solución de problemas. Por ello, además de medir el índice de inteligencia de un sujeto, se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

El test de personalidad mide aspectos del individuo enfocados al temperamento y al carácter. El temperamento está constituido por las características observables de comportamiento y que son predisposiciones generadas genéticamente. Por su parte, el carácter son características de comportamiento observable pero que son aprendidas, y se fortalecen a lo largo de la vida y por la interacción con el medio ambiente.

El test de aptitudes y habilidades, por otro lado, mide el individuo en capacidades, destrezas y competencias, que van a influir de manera positiva o negativa al logro de los objetivos del puesto.

Por último, el test proyectivo nos sirve para valorar aspectos personales, sociales, de adaptación, de relación y los conflictos internos en la vida del candidato. Esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

Existen distintos tipos de test que nos permitirán evaluar diferentes áreas psicológicas de los candidatos. Es importante tener en cuenta qué áreas son las más importantes a analizar, dado que los test pueden llevar un tiempo considerable y en la mayoría de los casos, no es posible aplicarlos todos.

Otro tipo de estudio psicológico que está desde hace tiempo establecido en los departamentos de recursos humanos de varias empresas, es la grafología. Esta es una técnica muy potente y precisa que tiene como objetivo estudiar y analizar la personalidad del individuo, tanto de la parte consciente como de la inconsciente, mediante la escritura. Consiste en analizar el escrito y la firma de un individuo, es decir, los gestos tipos de la persona, el orden del texto, el tamaño, la inclinación, la dirección, la velocidad, la presión

y la forma de la letra. Mediante esta metodología de trabajo se pueden determinar no solo los gestos generales del carácter, sino también el equilibrio mental, la naturaleza de sus emociones, el tipo de inteligencia, las aptitudes profesionales, y otras cosas más.

Para que el análisis grafológico sea efectivo, en primer lugar es necesario que la empresa tenga bien definido el puesto de trabajo que ha de ocupar. Posteriormente, el responsable de la selección de personal deberá hacer escribir a cada candidato un texto de unas 15 a 20 líneas en una hoja en blanco sin pauta, donde constará también la firma. Al permitirnos conocer profundamente a las personas, la grafología es considerada una herramienta fiel y de gran utilidad para afinar la selección de candidatos.

No obstante, la evaluación de candidatos evolucionó con el avance tecnológico. Las empresas modernas utilizan plataformas digitales de evaluación que integran test online, simulaciones interactivas y análisis automatizado de resultados.

Estas herramientas permiten:

- Reducir tiempos y costos del proceso
- Obtener datos objetivos y comparables entre candidatos
- Minimizar los sesgos inconscientes en la evaluación

Entre las tendencias actuales encontramos:

- Evaluaciones gamificadas, que presentan desafíos en formato de juego para evaluar razonamiento lógico, toma de decisiones o resolución de problemas.
- Simulaciones virtuales de trabajo, donde el candidato debe resolver tareas propias del puesto (por ejemplo, atención al cliente, liderazgo de un equipo o toma de decisiones).
- Evaluaciones de competencias blandas (soft skills), que miden habilidades socioemocionales como adaptabilidad, pensamiento crítico, comunicación o liderazgo.
- People Analytics, que analiza grandes volúmenes de datos para identificar patrones de éxito en contrataciones previas y predecir rendimiento futuro.

Estas metodologías no buscan reemplazar las entrevistas, sino complementarlas con evidencia empírica, ayudando a que las decisiones de selección sean más justas, precisas y basadas en datos.

Como ya dijimos, además de las pruebas psicológicas, están las pruebas técnicas, que apuntan a evaluar dos áreas principales. Por un lado, el nivel de conocimiento del candidato, que puede realizarse a través de exámenes escritos o cuestionarios, como por ejemplo un abogado que rinde un examen sobre el código civil, o un ingeniero que resuelve un integral. El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Por otro lado, se evalúa el desempeño del candidato a través de pruebas prácticas o de simulación. Un ejemplo de esto podría ser un cocinero que es sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Este tipo de pruebas suele hacerlas el jefe del área en la que el candidato se postula, dado que está relacionado con el área de desempeño.

Además de las pruebas técnicas y psicológicas, el examen médico es muy importante dentro del proceso de selección, ya que se evalúa físicamente al candidato y se determina si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

Básicamente, hay dos tipos de exámenes médicos. El examen médico de admisión, que es el que se realiza durante la etapa final del proceso de selección, y el examen médico periódico, que se realiza a instancias regulares durante la relación laboral del trabajador con la empresa.

El examen médico es necesario para evitar diversas situaciones, entre ellas un mayor número de ausentismo, la aparición de enfermedades profesionales, la disminución del índice de trabajo, el peligro del contagio de diversas enfermedades, los trastornos en la organización de la producción, el déficit en la calidad de los productos, la menor calidad en la producción, y más elevados niveles de costos por servicios de salud.

Un último tipo de estudio que podemos realizar para saber si el candidato es apto para ocupar la vacante dentro de la empresa es la investigación laboral, que es un estudio socioeconómico que comprende dos aspectos: la entrevista con el ex jefe inmediato del candidato y la averiguación de antecedentes no penales.

Es importante tener una entrevista con el antiguo jefe inmediato de nuestro candidato para recabar información acerca del comportamiento que nuestro candidato mantuvo en su antiguo empleo, así como la relación con sus compañeros, entre otras cosas.

La investigación de antecedentes no penales también es muy importante, ya que develará si nuestro candidato no tiene o no tuvo problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo, o cometió algún tipo de daño a la empresa, por ejemplo, un fraude.

Este tipo de análisis generalmente se realiza cuando estamos considerando seriamente contratar al candidato.

Para finalizar el encuentro diremos que con el uso creciente de herramientas digitales y algoritmos en la selección de personal, surgen nuevos desafíos éticos, y son los profesionales de Recursos Humanos quienes deben garantizar que los procesos sean transparentes, inclusivos y respetuosos de la privacidad de los candidatos.

Algunos principios fundamentales son:

- El consentimiento informado, dado que el candidato debe saber qué datos se recaban, con qué propósito y durante cuánto tiempo se almacenarán.
- La protección de datos personales, es decir, respetar las normativas de privacidad (como el RGPD en Europa o la Ley de Protección de Datos Personales en Argentina).
- Evitar sesgos algorítmicos, puesto que las herramientas automáticas pueden reproducir desigualdades si no se controlan adecuadamente los criterios de programación.
- Y las decisiones humanas, ya que los resultados de sistemas automatizados deben ser revisados y validados por un evaluador humano antes de tomar decisiones finales.

La ética en la selección no solo protege los derechos de los candidatos, sino que refuerza la credibilidad y reputación de la organización.

Contratación del candidato

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados también. El grupo de las personas rechazadas incluye una inversión en tiempo y evaluación, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Respecto al candidato aceptado, también deben conservarse todos sus documentos, ya que su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos y demás constituyen el inicio de su expediente laboral, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido para así evitarlas en el futuro.

Junto con la oferta de empleo, comienza el proceso de **contratación del candidato**, que consiste en formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones tanto del trabajador como de la empresa.

Hay que tener en cuenta que la contratación se lleva a cabo entre la organización y el trabajador, que la duración del contrato puede ser por tiempo indeterminado o determinado, que el contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador, y que cuando ambas partes aceptaron las condiciones, es necesario integrar el contrato al expediente de trabajo del candidato.

Como en muchas áreas comerciales, el empleo es un trato que se cierra en función de la oferta y la demanda. El número de trabajadores con las habilidades y la experiencia necesarias influyen en la oferta del mercado laboral, y las empresas que están contratando para ciertos puestos marcan la tendencia en la demanda.

Si bien el sueldo es uno de los factores principales en la lista de elementos motivadores para los trabajadores, no es siempre el factor determinante. Hoy en día, los beneficios adicionales que ofrecen las empresas conforman una parte importante del paquete contractual, y es esencial saber utilizarlos en la negociación.

A lo largo del proceso de preparación de la contratación de un nuevo empleado, debemos tomar una decisión presupuestaria sobre lo que se ofrece al empleado en relación al paquete salarial. La oferta debe atraer al candidato, pero al mismo tiempo mantener un salario similar a lo que ganan los empleados actuales. Cuánto necesitamos a un empleado y lo excepcional de sus habilidades son elementos fundamentales para calcular el valor del trabajo.

Debemos recordar algunas cosas al negociar un salario. Primero que todo, no se trata de quién empieza a negociar, sino de la conclusión a la que se llegue. No hay que sorprenderse si el candidato saca el tema del sueldo. Para muchos, si el salario no es el adecuado, habrá pocas posibilidades de que se queden con el trabajo. Además, nuestro candidato seguramente investigó por sí mismo mirando ofertas de empleos alternativos,

por lo que es necesario estar preparado para sus preguntas y asegurarse de poder explicarle por qué el trabajo está valorado de esta manera.

Es importante también conocer el sueldo y los beneficios más recientes que recibió su candidato. Normalmente esperará una mejora de alrededor de un 10%, a menos que vayan a hacer un cambio drástico de carrera.

En las negociaciones no se trata de ganar. Si las partes sienten que se han rendido en vez de negociado, ambas van a perder a largo plazo. Si el candidato va a recibir menos de lo que piensa que vale, será infeliz de inmediato y es posible que tengamos que buscar otro candidato, con todos los costes que esto conlleva, en unos meses.

Hasta hace algunos años, el salario era el elemento más determinante al momento de aceptar un empleo. Sin embargo, como dijimos, el panorama cambió profundamente. En la actualidad, para muchos profesionales lo que realmente influye en su elección es la posibilidad de tener una mejor calidad de vida, flexibilidad y propósito en el trabajo.

Las personas buscan empleos que les permitan equilibrar su vida personal y profesional, disponer de su tiempo con mayor autonomía, trabajar en entornos saludables y sentir que su labor tiene sentido. Por eso, las empresas más valoradas son aquellas que logran ofrecer una propuesta de valor integral, que combine salario, beneficios y bienestar.

En el mundo laboral actual, las organizaciones diseñan lo que se conoce como Propuesta de Valor al Empleado (EVP, por sus siglas en inglés). Esta propuesta representa el conjunto de experiencias, recompensas y oportunidades que la empresa brinda a sus colaboradores. Incluye no solo el aspecto económico, sino también los factores emocionales, sociales y de desarrollo profesional que hacen que trabajar en esa organización sea atractivo.

Las dimensiones más valoradas de una EVP moderna son:

- Flexibilidad y autonomía: modelos híbridos o remotos, horarios adaptables y confianza para organizar el trabajo según los propios ritmos.
- Bienestar integral: programas de salud mental, pausas activas, jornadas de autocuidado, días personales y apoyo psicológico.
- Crecimiento profesional: acceso a capacitaciones digitales, mentoring, aprendizaje continuo y posibilidad de desarrollo interno.
- Propósito y cultura organizacional: identificación con los valores de la empresa, su impacto social y su compromiso con la diversidad y la sustentabilidad.

Por ejemplo: empresas como Google, Mercado Libre o Globant ofrecen esquemas de trabajo flexible, formación constante, licencias extendidas, espacios de relajación y voluntariados corporativos. Estos beneficios fortalecen el sentido de pertenencia y fidelizan al talento.

Hoy, los beneficios tradicionales como el gimnasio o la fruta gratis siguen siendo valorados, pero ya no alcanzan por sí solos para diferenciar a una organización. Los empleados esperan propuestas personalizadas y coherentes con su estilo de vida.

Entre las tendencias actuales encontramos:

- Beneficios digitales flexibles: plataformas que permiten elegir entre distintas opciones (educación, salud, bienestar o movilidad).
- Apoyo a la parentalidad y la diversidad familiar: licencias extendidas, trabajo remoto, jornadas reducidas o beneficios compartidos entre madres y padres.
- Programas de bienestar emocional y mental: acompañamiento psicológico, espacios de mindfulness, pausas activas o días de desconexión digital.
- Reconocimiento y sentido de pertenencia: celebraciones por logros, participación en decisiones, comunicación transparente y liderazgo empático.
- Formación continua: acceso a cursos online, becas o certificaciones profesionales.

Cada empresa puede construir su propio paquete de beneficios de acuerdo con su cultura y presupuesto, pero lo más importante es que sea coherente con lo que promete y comunica. La autenticidad es clave para generar confianza y atraer talento de calidad. Un cambio fundamental en la última década es la búsqueda de propósito laboral. Las nuevas generaciones, y cada vez más profesionales de todas las edades, desean trabajar en organizaciones que tengan impacto positivo, ya sea social, ambiental o comunitario. El compromiso con la sostenibilidad, la diversidad, la equidad de género y las buenas prácticas corporativas se ha convertido en un diferencial de atracción. Las empresas que logran conectar su propósito con las aspiraciones personales de sus colaboradores son las que retienen talento y construyen lealtad genuina.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen

empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere feedback. El feedback positivo corresponde a los juicios favorables al nuevo empleado, como las promociones, el desempeño adecuado, la falta de conflictos, etc. El feedback negativo, en cambio, consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía por niveles bajos de producción, de evaluación, conflictos o situaciones similares.

Desvinculación laboral

Es un hecho permanente en las organizaciones, por lo que las políticas de recursos humanos en esta etapa están apuntadas a que la desvinculación sea para el trabajador lo menos traumática posible, generando un clima de apoyo que le permita planificar las acciones necesarias para su reinserción laboral.

Existen dos tipos generales de desvinculación: la desvinculación voluntaria y la desvinculación involuntaria. Dentro de la desvinculación voluntaria podemos encontrar el abandono o renuncia, que se puede dar por distintos motivos, como la disconformidad con las condiciones actuales de trabajo, una mejor oportunidad laboral o un bajo nivel de compromiso. Otro tipo de desvinculación voluntaria es la jubilación, que puede ser el fin de la carrera profesional o también puede darse de manera anticipada.

Dentro de la desvinculación involuntaria tenemos el despido, que por lo general se da por cambios producidos en la empresa que requieren la remoción de un puesto laboral, y el cese, que se da cuando la empresa decide desvincular a un empleado por mala adecuación, falta de interés o reiterados conflictos.

Para ahondar un poco más en el despido, este puede darse en diferentes circunstancias. Cuando el despido es procedente, es decir, amparado en alguna ley o el contrato de trabajo mismo, el empleador puede disolver la relación unilateralmente sin que el empleado pueda exigir ningún tipo de indemnización.

El despido también puede ser improcedente, es decir, sin causa o con una causa no amparada en la ley o algún contrato. En este caso, la legislación puede otorgarle al trabajador el derecho a exigir una indemnización monetaria.

Por último, puede darse un despido nulo, que es cuando la legislación no reconoce la causa del despido. Por ejemplo, en Chile el despido es nulo si no fueron pagadas las

cuotas de seguridad social del trabajador. En este caso, el trabajador puede exigir una indemnización o la reincorporación a la empresa.

La desvinculación, cualquiera sea la causa, tiene diversos efectos en la vida del trabajador. Entre las principales de la desvinculación involuntaria encontramos que la finalización de la relación laboral contribuye a la pérdida de estabilidad económica, que puede agravarse durante el periodo de reinserción laboral. Esto ocasiona estrés en el ex empleado, que ahora debe buscar otra vacante de trabajo.

En algunos países, la legislación otorga subsidios para las personas desempleadas, lo que contribuye a alivianar la carga económica, al menos por un tiempo. Por otro lado, si el despido es improcedente, la indemnización actúa a modo de compensación por la pérdida de la estabilidad laboral.

Dado que la desvinculación puede ser traumática, es importante generar un ambiente de contención para el empleado que va a ser desvinculado, disminuyendo los efectos negativos de esta situación.

El aspecto jurídico de una desvinculación incluye la entrega del telegrama de despido en el domicilio del trabajador y la comunicación a sus superiores de esta medida. Sin embargo, es importante cubrir el aspecto humano del proceso, tomando contacto personal con el empleado para comunicarle la situación y obtener su reacción y feedback al respecto. Para esto, es de suma importancia realizar una **entrevista de desvinculación**. El objetivo de esta entrevista no es solo comunicar el despido, sino contener al empleado y obtener información acerca de los aspectos de la empresa que pueden desembocar en futuros despidos, para así poder actuar y solucionarlos.

En el caso de una renuncia, la entrevista nos puede dar información de las causas que llevaron al empleado a esa decisión, como por ejemplo baja competitividad salarial o un mejor paquete de beneficios en una empresa competidora. Podemos incluso detectar si una empresa está tratando de capturar a nuestros empleados. Por eso, la utilización correcta de la información obtenida de la entrevista de desvinculación contribuye a la disminución de la deserción y a la mejora de las condiciones laborales generales.

Para llevar a cabo una entrevista de desvinculación de manera exitosa, es preciso tener en cuenta ciertas prácticas. Para empezar, es imprescindible comunicar el despido de forma directa y clara, sin eufemismos ni circunvalando el tema. Debemos hacerlo durante los primeros 5 minutos de la entrevista, dejando el resto de la misma para escuchar al empleado.

La duración total de la entrevista no debe superar los 20 o 30 minutos. Menos tiempo podría dar a pensar que queremos deshacernos rápidamente del asunto y que no es importante, y más tiempo podría llevarnos a la falta de rigor profesional y hacernos caer en sentimentalismos o dudas sobre la decisión tomada.

Asimismo, debemos dirigir la entrevista en base a los criterios que haya preparado previamente, buscando una actitud ponderada y conciliadora en la medida de lo posible. Hay que evitar agresividades, promesas que no se pueden mantener, y sobre todo estar preparado para cualquier reacción que el empleado pueda tener, como enojo, depresión o pasividad.

Es imprescindible razonar el cese explicando la amortización del puesto o su eliminación, lo que permitirá conservar su autoestima y confianza al empleado, siempre que el despido no sea motivado por una falta del trabajador. Finalmente, es fundamental prestar especial atención a la información que se va a dar al resto de la plantilla y a los colaboradores inmediatos de acuerdo con el afectado, procurando transmitir tranquilidad al resto del personal para evitar temores y asegurar la continuidad.

Respecto a la desvinculación, una de las prácticas más efectivas para gestionarla dentro del modelo de recursos humanos es el outplacement o desvinculación asistida. Este alcanza el grado máximo de preocupación por el individuo una vez desvinculado, llevando a cabo tres fases claramente diferenciadas para su tarea de reubicación: el análisis y diagnóstico profesional del individuo, el análisis y estudio del mercado de trabajo, y finalmente el lanzamiento del profesional al mercado y el seguimiento activo del proceso.

Los beneficios del outplacement son bidireccionales. A la empresa le ayuda a mejorar el clima interno de la organización respecto a los que se quedan, mejora la imagen externa respecto de la competencia, supone un ahorro de costes humanos y económicos, posibilita un acuerdo amistoso en el despido con ventajas para ambas partes, soluciona situaciones de estancamiento laboral, asesora y agiliza las decisiones gerenciales, y contribuye a la empleabilidad.

Por su parte, al empleado se le ofrece la tecnología específica para la búsqueda de empleo, desarrolla técnicas de marketing personal activo, permite reorientar la carrera profesional en mejores condiciones con las técnicas y el asesoramiento necesario, amplía y diversifica la propia efectividad en la búsqueda de un nuevo puesto, y reduce el tiempo de desocupación en un 40%.