MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Selección de personal

ERNST & YOUNG CONSULTORES

1. Introducción
2. Análisis y descripción de puestos de trabajo
   - 2.1. Etapas del análisis de puestos de trabajo
   - 2.2. Descripción de las tareas
   - 2.3. Registro de resultados
3. El reclutamiento
   - 3.1. Reclutamiento interno
   - 3.2. Head-hunting (cazatalentos)
   - 3.3. Empresas de trabajo temporal (ETT)
   - 3.4. Métodos de reclutamiento
4. Preselección de candidatos
   - 4.1. Sistemas de preselección
   - 4.2. Utilización de baremos

5. Selección de personal
6. Técnicas de selección
6.1. Test psicológico
6.2. Pruebas de conocimientos o de capacidad
6.3. Test de aptitud
6.4. Test de personalidad
6.5. Técnicas de simulación
7. La entrevista de selección
7.1. Tipos de entrevistas
7.2. Factores y tácticas que influyen en el desarrollo de la entrevista
7.3. Fases de la entrevista de selección
7.4. Obtención de información
7.5. Evaluación de candidatos
7.6. Informe de evaluación
8. Comprobación de datos
8.1. Reconocimiento médico
8.2. Control de referencias. Examen de documentos
9. Acogida de personal
10. Bibliografía

1. Introducción

El éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir; de saber encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la compañía. La empresa incapaz de seleccionar atinadamente a su personal no alcanzará sus objetivos. Es más, si no se sabe desarrollar y promocionar a los empleados –sin exagerar– se está condenado al fracaso.

La necesidad de captar nuevos recursos humanos tiene diferentes causas:

- Expansión de la empresa.
- Creación de nuevos puestos.
- Organización de nuevos departamentos.
- Jubilaciones.
- Dimisiones.
- Fallecimientos.
- Incapacidades laborales permanentes.
- Despidos.
- Excedencias voluntarias.
- Bajas por maternidad.
- Servicio militar.
- Implantación de nuevas tecnologías.
- Puesto vacante para promoción, traslado del ocupante, etc.

Muchos responsables de departamento o directores creen que su relevancia es mayor cuantos más trabajadores tenga su sección y más pesada sea su estructura. Así, suele haber cierta tendencia al inflado de personal.

Es conveniente, por lo tanto, realizar una comprobación de estructuras una o dos veces al año (auditoría de recursos humanos) en la que se analicen las cargas de trabajo asignadas a cada puesto.

Para evitar incrementos innecesarios de personal, debe procurarse la movilidad horizontal entre los departamentos de la empresa.

Antes de cubrir un puesto de trabajo ha de hacerse el siguiente análisis:

- ¿Es absolutamente imprescindible la creación o cobertura del puesto solicitado?
- ¿Tendrá una ocupación permanente o temporal?
- ¿Existe saturación al 100 por 100 en el departamento, de modo que no se pueda cubrir la tarea de este puesto repartiéndola entre otros empleados del mismo departamento?
- ¿Hay personas inactivas en otros departamentos que puedan ser trasladadas?
- ¿Puede cubrirse el puesto mediante promoción interna?

Así, una correcta política de reclutamiento exige las siguientes condiciones:

- Una buena planificación del personal de la empresa que permita determinar la existencia o inexistencia de "paro encubierto": Personas con cargas de trabajo inferiores a las debidas.
- Un conocimiento amplio de las exigencias del puesto a cubrir.
- Un buen conocimiento del mercado de mano de obra.

- La determinación del número de personas que es preciso reclutar por cada individuo que se quiera seleccionar.
- El conocimiento del presupuesto disponible para cada proceso de selección.

En el *Estudio Anual de Retribuciones 1997-1998,* realizado por Ernst & Young Consultores (septiembre de 1997) hay algunas conclusiones importantes sobre la selección de personal. De las 140 empresas participantes en el "estudio", un 27 por 100 tiene un ***departamento de selección*** que, como media, cuenta con tres personas y que está dotado de un presupuesto de unos 40 millones de pesetas anuales.

Durante 1996, el porcentaje de personas seleccionadas del exterior respecto al total de la plantilla fue de un 7 por 100. Mientras que los empleados que promocionaron internamente fueron un 5 por 100 del total de las plantillas analizadas.

El sistema clásico de selección de personal consta de tres fases diferenciadas:

1. Fases previas:
   - Descripción de funciones del puesto de trabajo.
   - Elaboración del perfil *psicoprofesiográfico*.
   - Reclutamiento de candidatos.
   - Preselección a través del *curriculum vitae* (CV) o formulario de solicitud de empleo.
2. Fases centrales:
   - Pruebas profesionales y psicotécnicas.
   - Entrevistas.
   - Comprobación de referencias.
   - Toma de decisión.
3. Fases finales:
   - Adscripción al puesto de trabajo y acogida.
   - Reconocimiento médico.
   - Formación y adiestramiento.
   - Evaluación durante el período de prueba y seguimiento.
   - Contratación definitiva.

Posible división de responsabilidades en el proceso de provisión de personal

FASE	El mando de línea	El especialista en personal
Reclutamiento	Solicita cubrir una vacante con especificaciones concretas de trabajo.	Anuncia la vacante; reúne un grupo de candidatos; garantiza que se cumplen las regulaciones legales.
Selección	Elige al candidato más adecuado entre los presentados por el especialista de personal.	Preselecciona dos o tres candidatos que presenta al mando de línea; garantiza que todo el proceso cumple con las prescripciones legales y la normativa de la institución.
Orientación, formación y desarrollo	Junto con el empleado crea un plan de mejora personal, enseña, guía y tutela el desarrollo en el trabajo.	Facilita información sobre la empresa y el reglamento de régimen interior; lleva la formación externa al trabajo; se responsabiliza del papeleo, tanto legal como de seguimiento.
Reemplazo	Recomienda a su director sustituciones, promociones, traslados y despidos.	Revisa las recomendaciones que sean consistentes con las políticas de la institución y la legislación; hace el papeleo.

Fuente: Masifern, E.: *Enciclopedia de dirección y administración de la empresa.* Ediciones Orbis, S. A., 1995.

Tabla I

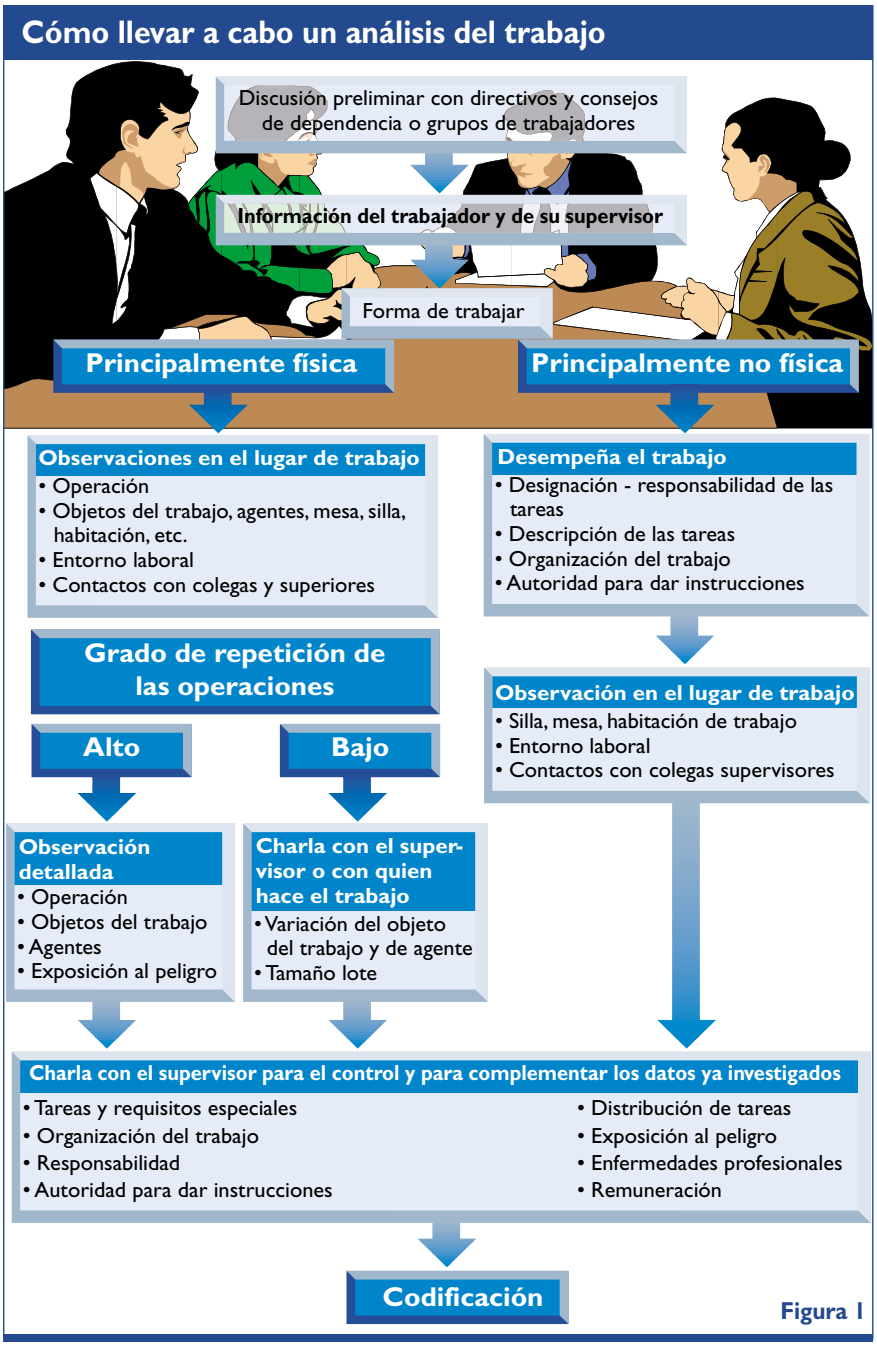


Figura 1

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se quiere conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones predeterminadas tras el estudio de necesidades en la ficha *profesiográfica*, y al que siguen el resto de las etapas del proceso de selección.

Conviene señalar las condiciones necesarias en un buen reclutador:

- Conocer bien la empresa (historia, política interna y cultura corporativa).
- Saber exactamente lo que se está buscando y cuáles son los requisitos del puesto.
- Conocer el mercado de trabajo (dónde buscar, cuánto ofrecer, qué exigir, etc.).
- Saber administrar el presupuesto asignado al proceso de reclutamiento.

2. Análisis y descripción de puestos de trabajo

El método utilizado para recoger, estudiar y ordenar la información existente respecto a un trabajo concreto es el análisis de tareas, del que se obtiene información para seleccionar, para orientar y para otras funciones organizativas de la empresa.

2.1. Etapas del análisis de puestos de trabajo

A) Determinar la información que se desea obtener

En función del objetivo del análisis hay algunas variaciones a la hora de elegir un conjunto de datos. Así, para el proceso de selección se utilizan unidades descriptivas amplias, sin atender demasiado a su continuidad en el tiempo, pues el fin es registrar lo que se hace.

B) Determinar los trabajos que se van a canalizar y en qué orden

Esta etapa depende, también, del objetivo perseguido. En ocasiones, será necesario analizar todos los puestos mientras que en otras bastará una muestra.

C) Determinar las técnicas a emplear para la recogida de datos

Estas técnicas son de tres tipos, aunque en la práctica suelen utilizarse conjuntamente:

- **Observación directa:** El analista observa la tarea durante un período de tiempo y toma nota de todo lo necesario para la descripción del puesto.
- **Cuestionario:** Los analistas redactan un cuestionario adaptado a los datos que desean obtener y los trabajadores lo cumplimentan.
- **Entrevistas:** El analista entrevista a los trabajadores cuyo puesto quiere estudiar y a los mandos; tanto de manera individual como colectiva.

D) Elegir los analistas

Las personas que vayan a realizar el análisis deberán recibir una formación especial.

Guía para la información sobre el trabajo

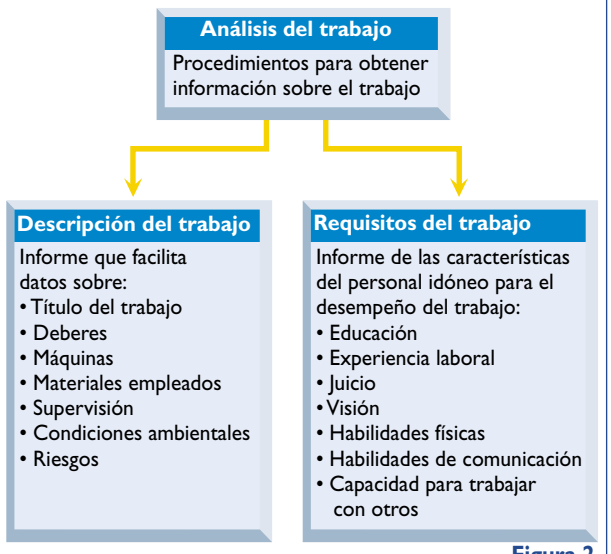


Figura 2

E) Elegir el personal que suministrará los datos

Esta elección depende de los trabajos que se vayan a analizar: Pueden ser los trabajadores, los mandos o ambos a la vez.

2.2. Descripción de las tareas

Una vez obtenidos los datos del análisis, se procede a la descripción de las tareas, separando las específicas del puesto de las periódicas y las ocasionales. Habrá también que detallar los esfuerzos que afectan al trabajador, el ambiente en que se ejecuta el trabajo y las responsabilidades del puesto. Asimismo, conviene indicar el porcentaje de tiempo que se dedica a cada una de las tareas en concreto.

Para poder determinar las cualidades requeridas al candidato, debe descomponerse el proceso de trabajo en varias etapas:

- **Etapa sensorial:** El trabajador percibe una señal.
- **Etapa intelectual:** El trabajador interpreta esa señal.
- **Etapa motora:** El trabajador actúa.

Los esfuerzos que debe efectuar el posible empleado tienen que referirse a las etapas anteriores.

- **Esfuerzos físicos:** Se indicarán los movimientos ejecutados, el equipo utilizado, la fuerza a aplicar, la duración del esfuerzo, etc. Asimismo, hay que describir los esfuerzos sensoriales e intelectuales.
- **Ambiente de trabajo:** Se indicará lo penoso de la tarea y su peligrosidad. Habrá que especificar si el trabajo es o no a la intemperie y condiciones como la temperatura, la humedad, los cambios de horario, etc. Estos factores pueden originar molestias y enfermedades en algunas personas propensas, por lo que deben ser tenidas en cuenta en la selección.
- **Responsabilidades concretas:** Una relación detallada de las aptitudes, rasgos de personalidad y

conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo en cuestión.

2.3. Registro de resultados

A efectos de la selección, los resultados se suelen registrar en forma de *profesiogramas*, monografías profesionales y catálogos de profesiones.

- ***Profesiogramas***: Son fichas simples en las cuales se detallan las características fisiológicas y psicológicas del puesto de trabajo, así como sus exigencias de formación.

- **Monografías profesionales**: Son estudios más completos referidos a profesiones determinadas en los que, además de la descripción y especificación del trabajo, se incluyen otros datos de la profesión (relaciones con otras tareas, perspectivas económicas, oportunidades de ascenso y promoción). Son utilizados, sobre todo, para la orientación profesional.

- **Catálogos profesionales**: Incluyen el mayor número posible de profesiones de un país y las descripciones de las tareas. Las profesiones están identificadas por títulos estándar y clasificadas por grupos de trabajo similares. La más importante es la *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*, editada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se divide en 10 grupos, más uno sin número clave para las fuerzas armadas. Los grupos se dividen en 73 subgrupos, a su vez subdivididos en 201 grupos unitarios, subdivididos en 1.345 ocupaciones diferentes.

Estos catálogos se utilizan, fundamentalmente, para reclutamiento y colocación profesional internacional, y son de considerable ayuda para iniciar un buen análisis de la tarea. Desde un punto de vista psicotécnico, es preferible agrupar las profesiones en función de las condiciones psicológicas exigidas. Suele hacerse una clasificación pluridimensional con los siguientes grupos:

- **Carácter del trabajo:**
  - Trabajo psíquico: Sobre todo mental.
  - Trabajo psicofísico: Equilibrio entre el mental y el muscular.
  - Trabajo físico: Predominantemente corporal.
- **Elemento utilizado:**
  - Trabajo verbal: Ejecutado mediante el lenguaje hablado.
  - Trabajo abstracto: Se utilizan conceptos lógicos.
  - Trabajo espacial: Manipular y cambiar la posición de cuerpos en el espacio.
- **Ritmo:**
  - Trabajo automatizable: La mayoría de sus operaciones no cambian con el tiempo y pueden realizarse automáticamente.
  - Trabajo variable: Modificaciones frecuentes, atención constante.

Factores para medir el potencial de un individuo

Factor	Forma de buscar información
Disponibilidad futura.	Entrevistas, información sobre edad, salud, familia, etc.
Inventario de cualificaciones personales.	Currículum (educación, experiencia, etc.).
Escasez e inteligencia naturales.	Inventario de personal y previsiones.
Aptitud e inteligencia naturales.	Tests psicológicos, currículum.
Intereses y deseos.	Tests psicológicos, entrevistas.
Calidad de prestaciones laborales.	Logros en su vida.

Fuente: Odiorne, *Dirección por objetivos*. Ed. Labor. **Tabla 2**

A continuación, incluimos un ejemplo de perfil del puesto de trabajo:

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Fecha: .....
Ref.: .....
Entrega: .....

Denominación del puesto:

.....
.....
.....

☐ **Vacante** **Fecha incorporación deseada** .....
☐ **De nueva creación**
☐ **Jubilación**

Emplazamiento centro de trabajo .....

I. PERFIL DEL CANDIDATO

1. Funciones a desempeñar:

.....
.....
.....
.....

2. Experiencia laboral:

	Indispensable	Valorable
En el puesto	☐	☐
En funciones similares	☐	☐
En el sector	☐	☐
En	☐	☐
.....	☐	☐

3. Formación académica:

.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐

Ejemplo 1

4. Otros conocimientos profesionales

	Indispensable	Valorable
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐

5. Idiomas

	Hablado			Escrito			Traducido				
	MB	B	R	MB	B	R	MB	B	R	Indispensable	Valorable
Alemán										☐	☐
Francés										☐	☐
Inglés										☐	☐
Italiano										☐	☐
Castellano										☐	☐
...										☐	☐
...										☐	☐

6. Datos personales

Edad óptima	Sexo	Estado civil	Nacionalidad
____/____ años	☐ M ☐ F ☐ Ind.	☐ S ☐ C ☐ Ind.	☐ Esp. ☐ Extr. ☐ Ind.

Lugar de residencia	☐	☐
Vehículo propio ☐ Automóvil ☐ Motocicleta	☐	☐
Libre servicio militar	☐	☐
Permiso de conducir	☐	☐
Permiso de residencia (en caso de extranjeros)	☐	☐
.....	☐	☐

7. Cualidades humanas

.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐

II. PERFIL DEL PUESTO

1. Posición del puesto en el organigrama de la empresa

2. Dependencia directa del ..... **Tipo de relación** .....

3. Núm. de personas a su mando:

Directamente ..... Indirectamente .....

4. Expectativas de promoción:

☐ A corto plazo ☐ A medio plazo ☐ En España ☐ En el extranjero

5. Tipo de organización establecida:

.....

.....

6. Características personales/profesionales del inmediato superior:

.....

.....

7. Ídem sobre los compañeros:

.....

.....

8. Ídem sobre los subordinados:

.....

.....

.....

III. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

1. Horario: De ..... **a** ..... **y de** ..... **a** ..... ☐ **Flexible** ☐ Sí ☐ No

Sábados: ☐ **Libres** ☐ **El mismo** ☐ **De** ..... **a** ..... **horas.**
En verano: ☐ **El mismo** ☐ **Intensivo** ☐ **De** ..... **a** ..... **horas. (de mes** ..... **a** ..... **)**

2. Vacaciones: ..... **días por año. Época de disfrute:** .....

3. Contrato de trabajo: ☐ **Indefinido (período prueba** ..... **meses).**

4. Exigencia de viajar: ☐ **Sí (el** ..... **% tiempo aprox.)** ☐ **No** ☐ **Esporádicamente**

5. Remuneración:

Fija ..... **ptas.:** ☐ **Bruta** ☐ **Neta** ☐ **Año** ☐ **Mes** (núm. pagas año .....)
Variable ..... **ptas.:** ☐ **Com.** ☐ **Incvos.** ☐ **Part. Bos.** ☐ **Gratif. discrecional**
☐ **Bonos** ☐ **Primas** ☐ **Premios** ☐ .....

(Continuación) **Ejemplo 1**

III. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN (continuación)

6. Otros emolumentos y beneficios extrasalariales:

- ☐ **Coche empresa**
- ☐ **Autocar empresa**
- ☐ **Gasolina empresa**
- ☐ **Gastos locomoción**
- ☐ **Parking empresa**
- ☐ **Becas estudio**
- ☐ **Ayuda a hijos**
- ☐ **Ayuda vivienda**
- ☐ **Seguro accidentes**
- ☐ **Seguro vida**
- ☐ **Comedor empresa**
- ☐ **Ticket comida**
- ☐ **Fondo jubilación**
- ☐ **Enseñanza idiomas**
- ☐ .....

IV. CONSIGNACIONES

1. Evaluación

- ☐ **Psicotécnica**
- ☐ **Grafológica**
- ☐ **Test Rorschach**
- ☐ **Psicopedagógica**
- ☐ **Orientación profesional**
- ☐ **Dinámica de grupo**
- ☐ **Dictamen cualitativo comparado**
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....

2. Seleccionador

- ☐ **A**
- ☐ **B**
- ☐ **C**
- ☐ **D**
- ☐ **E**
- ☐ **F**
- ☐ **G**
- ☐ **H**
- ☐ .....
- ☐ .....

3. Gestor

- ☐ **X**
- ☐ **Y**
- ☐ **Z**
- ☐ .....
- ☐ .....

4. Coordinador

- ☐ **R**
- ☐ .....

V. PRUEBAS DE PROFESIONALIDAD A APLICAR A LOS CANDIDATOS

IDIOMAS

☐ Oral ☐ Escrito ☐ .....

CONTABILIDAD

- ☐ Elemental
- ☐ General superior
- ☐ Analítica
- ☐ PGCE

INFORMÁTICA

- ☐ Básica
- ☐ Operador
- ☐ Programador
- ☐ Analista

GESTIÓN VENTAS

- ☐ Vendedor
- ☐ Dependiente
- ☐ Supervisor/inspector
- ☐ Delegado ventas/Jefe ventas

- ☐ Gestión Económico-Financiera
- ☐ Gestión Presupuestaria
- ☐ Gestión Fiscal-Tributaria
- ☐ Gestión Sociolaboral
- ☐ Gestión Comercial
- ☐ Gestión Márketing
- ☐ Gestión Investigación Mercados
- ☐ Gestión Merchandising
- ☐ Gestión Publicitaria
- ☐ Gestión Comercio Exterior
- ☐ Gestión Logística-Distribución
- ☐ Física
- ☐ Gestión Aprovisionamiento
- ☐ Compras
- ☐ Gestión Stocks
- ☐ Gestión Producción/Fabricación
- ☐ Gestión Costes

- ☐ Gestión Mantenimiento
- ☐ Gestión Control de Calidad
- ☐ Gestión Estadística
- ☐ Gestión Métodos y Tiempos
- ☐ Prueba delineantes
- ☐ Prueba proyectistas
- ☐ Prueba conocimientos mecánicos
- ☐ Prueba conocimientos eléctricos
- ☐ Prueba politécnica
- ☐ Prueba cálculo numérico
- ☐ Prueba corresponsal
- ☐ Prueba mecanografía
- ☐ Prueba taquigrafía
- ☐ Prueba teléfono
- ☐ Prueba atención al público
- ☐ .....
- ☐ .....

3. El reclutamiento

El reclutamiento consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades. Resulta de mucha importancia por dos razones principales:

- Supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella.
- Cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas.

El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.

El proceso parte de la información sobre las necesidades, presentes y futuras, de la empresa y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. Estas fuentes de reclutamiento son diversas:

- Los trabajadores de la propia empresa:
  - Promoción interna.
  - Traslado horizontal.
  - Reconversión.
- INEM (Instituto Nacional de Empleo).
- Facultades, escuelas, escuelas de negocios (o *Masters*), COIE (Centro de Organización e Información de Empleo).
- Centros de formación profesional.
- Colegios profesionales.
- Gremios.
- Ejército.
- La propia competencia (a la que suelen acudir los cazatalentos).
- Presentaciones de empresa (política de puertas abiertos u *open house*).
- Archivo de solicitudes.
- Familiares y amigos de los propios trabajadores (recomendaciones). Puede conllevar nepotismo, mal endémico en empresas familiares.
- Cursos internos de formación.
- Trabajadores eventuales, interinos, contratados temporales.

Las personas a reclutar pueden ser:

- Personas que ya trabajan en la empresa (cambio de puesto con o sin promoción).
- Personas que no trabajan en la empresa, pero tienen experiencia en el mismo cargo en otra compañía con categoría igual o inferior.
- Personas sin experiencia porque acceden a su primer empleo o porque han hecho un trabajo diferente.

La **experiencia profesional** conlleva ventajas e inconvenientes:

- ***Ventajas:***
  - Integración rápida.
  - El candidato tiene más confianza en sí mismo.
  - Conocimiento de técnicas útiles.
  - Capacidad de reacción ante imprevistos.
- ***Inconvenientes:***
  - Dificultades para cambiar sus hábitos y técnicas.
  - Dificultad de adiestramiento y para la eliminación de vicios.

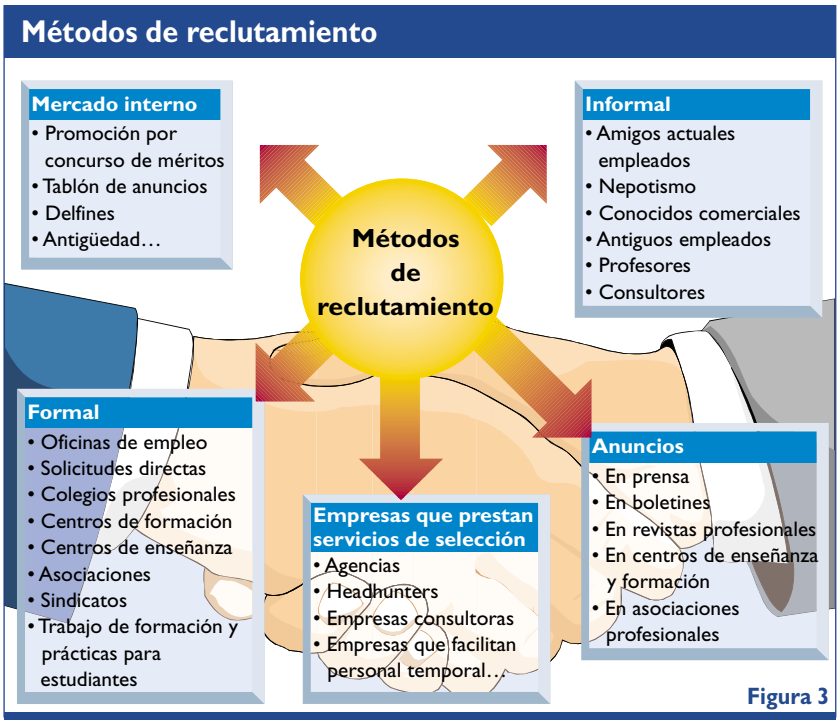


Figura 3

3.1. Reclutamiento interno

La búsqueda de personal en la propia empresa es una forma muy eficaz de reclutamiento. Este método es utilizado cuando se necesita cubrir un puesto y la empresa trata de ocuparlo mediante la promoción de sus empleados **(movimiento vertical),** su transferencia **(movimiento horizontal)** o su transferencia con promoción **(movimiento diagonal).** Este procedimiento exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con el resto de las secciones de la empresa.

El uso de fuentes internas favorece las políticas de personal, pues refuerza los vínculos con la empresa y motiva a los trabajadores. Son las siguientes:

➢ **Indicaciones de los propios trabajadores**. Resulta útil en empresas pequeñas y medianas, pero conforme aumenta el tamaño de la compañía, aumenta el desconocimiento de los diferentes puestos de otras divisiones o secciones.

- ***Ventajas:***
  - Conocimiento de los requisitos exigidos por el puesto.
  - Localización rápida de los candidatos.
  - Escrupulosidad en la designación del candidato, para que quien recomienda no quede mal en la empresa.
- ***Inconvenientes:***
  - Recomendaciones.
  - Favoritismos (amigos, familiares).

➢ **Traslados y promociones**. Es necesario investigar la empresa y las necesidades del puesto a cubrir para realizar la transferencia, tanto en sentido horizontal (traslado), vertical (ascenso), diagonal (traslado con ascenso).

- ***Ventajas:***
  - Estimulación de la moral y el rendimiento, la iniciativa y el interés.
  - Compensación a la fidelidad.
  - Aprovechamiento de las capacidades potenciales de los trabajadores, lo que permite el acceso de los más capaces.
  - Mejora del clima laboral.
  - Incremento de la permanencia.
  - Posibilidad de satisfacer a varios empleados con ascensos encadenados ("efecto noria").
  - El ascendido es mejor aceptado por el resto de los trabajadores.
  - Conocimiento previo de la empresa por ser *de la casa*.
- ***Inconvenientes:***
  - Ambiente cerrado: No se incorporan nuevos trabajadores.
  - Clima de estrategias e intrigas.

➢ **Reconsideración de las candidaturas archivadas**. Si existen expedientes archivados de candidatos del perfil deseado (ya sean remiti-

dos por anteriores concursos o enviados de manera espontánea) es preferible utilizarlos antes de acudir a un medio externo. Es bastante sencillo y, además, económico. Conviene conservar estos expedientes, pues siempre hay personas que desean obtener empleo o cambiar de empresa para conseguir mayores remuneraciones.

- **Consultores privados *(head-hunters* y empresas de trabajo temporal).** Son agencias especializadas en la búsqueda de personal cualificado que pueden dedicarse al reclutamiento de cualquier nivel de personal (alto, medio o bajo). Es un medio bastante caro, pero se compensa por el ahorro de tiempo y por el rendimiento. Además del proceso clásico, existen otros medios que se llevan a cabo a través de consultores privados.

3.2. Head-hunting (cazatalentos)

También llamado *"executive research"*, "caza de cabezas" o "caza de talentos", es un procedimiento de reclutamiento y selección nacido en Estados Unidos, cuyo objetivo suele ser la obtención de personal ejecutivo y directivo, y no la de operarios ni mandos intermedios, lo que compete más bien a las empresas de trabajo temporal.

En general, se trata de empresas pequeñas que trabajan de manera casi artesanal, pero con una elevada facturación. Aunque existen algunos cazatalentos que operan por libre *(free-lances)*, lo habitual es que se agrupen en firmas multinacionales de Executive Search Consulting. Su objetivo son los directivos en activo con éxito en sus cargos. No aceptan candidatos sin experiencia, ni en paro.

Algunas empresas admiten el *drop-in* (envío del CV directamente por el directivo).

Estas empresas no suelen publicar anuncios, sino que buscan sus "presas" mediante contactos o referencias personales. Tienen un surtido y extenso archivo vivo *(on-file)* y manejan información confidencial. No realizan pruebas psicotécnicas, sino que analizan el CV, entrevistan y estudian las referencias (obtenidas por distintas fuentes).

Sus honorarios suelen ser elevados: un porcentaje (30 por 100, aproximadamente) del salario bruto anual del puesto a cubrir.

3.3. Empresas de trabajo temporal (ETT)

Las ETT se han implantado en los últimos años como complemento a las actividades del Instituto Nacional de Empleo (INEM). Su objetivo es la captación de personal auxiliar, técnicos y mandos intermedios para contratarlos en su nómina y ofrecerlos a sus clientes para tareas o proyectos concretos.

Teóricamente, la ETT actúa como empresario, pues contrata y paga al empleado. Hay, en la práctica, un segundo empresario: la organización que solicita los servicios de la ETT, encargado de la organización del trabajo (turnos, horarios, cometidos, etc.) y responsable del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.

3.4. Métodos de reclutamiento

El método está condicionado por la fuente utilizada, aunque se recurre, casi siempre, al anuncio, que no es sino una carta de la empresa dirigida al candidato que se busca. El anuncio ha de ser claro, conciso, informativo y motivador. Para elaborarlo, se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué se ofrece a los candidatos.
- Determinar el sector del mercado de trabajo al que se destina.
- Escoger el medio donde publicar el anuncio: Periódico, día y lugar de inserción, tamaño adecuado y tipografía idónea.
- Escoger el mensaje y decidir el tipo (abierto o cerrado) de anuncio.
- Decidir si se repite el anuncio.

El contenido del anuncio puede tener las siguientes características:

- Nombre de la empresa (aunque no siempre es necesario).
- Actividad de la empresa.
- Puesto de trabajo que se desea cubrir: Denominación, funciones, dependencia y tipo de contrato.
- Exigencias del puesto: Titulación, experiencia, edad, sexo, responsabilidad, cualidades, conocimientos, lugar de residencia, horario, lugar de trabajo, disponibilidad, remuneración, posibilidades de promoción y beneficios sociales.
- Forma de establecer el primer contacto (carta, teléfono, fax, Internet) y mención de los documentos que se deben enviar (CV, carta manuscrita, fotografía reciente y expediente académico).

La forma del anuncio estará en función del lugar de inserción, así el medio de comunicación elegido dependerá del puesto a cubrir, de la urgencia y de la cantidad de puestos. En la actualidad, el día de publicación más adecuado suele ser el domingo en la prensa diaria (suplementos de color salmón), aunque también puede publicarse otros días.

En colegios o asociaciones profesionales, los anuncios se difunden, generalmente, por correo entre sus miembros.

Los costes de publicidad son elevados y una buena campaña de reclutamiento puede llegar a ser muy cara. A veces es conveniente insertar anuncios "ciegos", sin indicar la empresa, mencionando sólo el sector y el contacto a través de un apartado de correos para:

- Eludir recomendaciones.
- Evitar la alarma del actual ocupante del puesto.
- No informar a la competencia sobre nuevos productos, expansiones, ni nuevas políticas empresariales.

4. Preselección de candidatos

La preselección es un proceso negativo en la selección de personal, pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada. Hay tres grupos de datos a tener en cuenta para la preselección: Excluyentes (médicos, abogados), valorables (experiencia) e indicativos.

4.1. Sistemas de preselección

4.1.1. Carta de solicitud

Las cartas de solicitud de empleo que llegan a la empresa son el primer elemento de juicio sobre el candidato, y suelen recibirse tras la publicación de un anuncio en prensa; pero pueden llegar en cualquier momento.

Analizando la carta se obtiene una somera información sobre el remitente y su personalidad a través de la letra (si la carta es manuscrita), la puntuación, la distribución de los párrafos, los conocimientos de gramática y sintaxis, el estilo de redacción, la manera de ordenar las ideas, el vocabulario utilizado, etc.

Se suele usar la grafología, la interpretación de la personalidad a partir de textos manuscritos. Hay poca evidencia científica en qué apoyar su empleo como criterio válido de selección y pueden darse grandes errores junto a enormes aciertos.

Hay cartas cuyo aspecto ordenado, limpio, sistemático, lenguaje claro, funcional y correcto predisponen a favor del candidato. En cualquier caso, la preselección mediante la carta resulta muy delicada y debe contarse con un margen de error considerable. Habitualmente, la carta acompaña al *curriculum vitae*, que no suele estructurarse y presentarse de la misma manera por todos los candidatos. Por ello, es necesario tener en cuenta sus sistemas de valoración.

A continuación, incluimos un ejemplo de *curriculum vitae:*

Ejemplo de *curriculum vitae* cronológico

Andrés García García
General, 4. 2.° izda.
28000 Madrid

Datos de formación

Formación reglada:

1983-89: Licenciado en Ciencias Empresariales.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad XXX.

1983-88: Licenciado en Derecho. Facultad de Derecho. Universidad XXX.

Formación no reglada:

Abril 89: Seminario sobre "Lanzamiento de nuevos productos".
Febrero-marzo 89: Seminario "Análisis de empresas: Consultoría de diagnóstico".
Noviembre 88: Seminario de publicidad.

Informática

Informática de usuario: Manejo de diversas aplicaciones en ordenadores PC compatibles.
Procesadores de texto: Wordstar, Wordperfect 5.1 y Word para Windows.
Hojas de cálculo: Lotus 123 y Excel.
Bases de datos: Dbase III Plus, Access.
Programas de gráficos: Harvard Graphics, Freelance, Powerpoint.
Informática de programación. Conocimientos de los lenguajes BASIC y FORTRAN (cursado como asignatura desde octubre de 1985 a junio de 1986).

Idiomas

Inglés: Muy bueno, hablado y escrito.
Francés: Nivel medio. Cursado dos años (1985-86) en el Instituto Francés de Madrid.

Datos personales

Nacido en Valencia, el 1 de agosto de 1965.
Soltero. Libre del servicio militar.

Experiencia laboral

Desde octubre 88: Colaboración con el departamento comercial de AAA, S. A.
Julio-sept. 88: Asistente de Marca como becario en el Dpto. de Márketing de BBB, S. A. en Madrid.
Abril 87-abri 88: Secretario Gral. de CCC, S. A., Junior Empresa. Máximo responsable de tareas administrativas y del apoyo al presidente en la representación externa.
Julio-dic. 87: Colaboración en la fundación y puesta en marcha de DDD, S. L., empresa de software especializada en seguridad informática.
Julio-agosto 86: Analista con funciones de control de carteras EEE, S. A., en Madrid.
Abril 82-enero 86: Trabajo como autónomo en la venta y distribución de productos informáticos y ordenadores.

Otras actividades

Profesor particular de inglés, matemáticas, física y química. Cine, teatro, informática y lectura.
Profesor de aplicaciones informáticas y contabilidad. Deportes: Ski, paddle, squash, fútbol, baloncesto y tenis.

Referencias

Mr. John, Jefe de Producto de BBB, S. A.
Don Javier Fernández. Profesor del Departamento de Dirección de Personal.

CV cerrado en Madrid, a 15 de diciembre de 1991

Ejemplo 2

4.1.2. Impreso de solicitud de empleo

Es un sistema formalizado, especialmente útil para los aspirantes a puestos de grado inferior que se utiliza cuando se prevé un gran número de solicitantes para cualquier puesto. Ofrece la ventaja de que se obtienen los mismos datos de todos los candidatos, lo que facilita su comparación y eventual tabulación.

4.1.3. Entrevista

Se trata de un encuentro breve en el que se estudia el cumplimiento o no de las condiciones básicas requeridas para el puesto (edad, experiencia y conocimientos), así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato.

4.2. Utilización de baremos

Para reducir la subjetividad en la valoración de los *currícula* o de los impresos de solicitud de empleo se pueden usar varios sistemas.

A) Separación en tres grupos:

- Claramente aptos.
- Dudosos.
- Claramente no aptos.

Una vez realizada la clasificación en tres grupos, se convoca al de "claramente aptos" y se desechan los "no aptos". El grupo de "dudosos" será convocado o no en función de las circunstancias.

B) Establecimiento de las claves de valoración

a) ***Sistema de juicios globales.*** Exige establecer de antemano algunos criterios:

- *Excelente:* Reúne todos los requisitos esenciales de formación, experiencia, edad, etc.
- *Bueno:* Le falta alguno de los requisitos esenciales, pero lo compensa por la excelencia en otros aspectos.
- *Regular:* Reúne sólo algunos requisitos básicos.
- *Malo:* Apenas reúne alguno de los requisitos exigibles.

b) ***Sistema de puntos:*** Siguiendo un baremo predeterminado, se puntúa al candidato en función de sus características. La puntuación máxima se establece según unos aspectos cuantitativos (estudios básicos y profesionales, cursos especiales, experiencia profesional). Los factores cualitativos (trayectoria profesional, tiempo invertido en la formación, razones del cambio de empresas u otros) son de difícil valoración y no suelen considerarse válidos en sentido positivo, sino negativo.

5. Selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: La introducción de recursos humanos en la empresa. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención. La selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación, que consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante y de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea, es decir:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Eficiencia del individuo en el puesto.

Los criterios utilizados en la selección han de fundamentarse en la información obtenida del análisis y descripción del puesto de trabajo a ocupar. El sentido de la selección está en las diferencias individuales, origen de distintos comportamientos, de variadas percepciones de las situaciones y de diferentes ejecuciones y cumplimiento de tareas.

El proceso selectivo debe proporcionar, además de un diagnóstico, un pronóstico tanto de las capacidades de aprendizaje de una persona como del nivel de ejecución alcanzado tras ese aprendizaje. La selección de personal se configura como un proceso de compara-

ción y decisión, teniendo en cuenta, por un lado, los requisitos del puesto de trabajo y, por otro, a diferentes personas.

A) Selección como un proceso de comparación

La selección debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: Los requisitos del puesto y el perfil de las características de los candidatos. Una vez realizada la ficha *profesiográfica* se compara con las características de los candidatos y se elige a los que igualen o superen esos requisitos. Es necesaria cierta flexibilidad (figura 4).

Un candidato que se aproxime al perfil idóneo puede no ser rechazable siempre que la distancia entre sus características y las buscadas por la empresa sean subsanables. En este caso, su incorporación al puesto será un reto.

B) Selección como un proceso de decisión

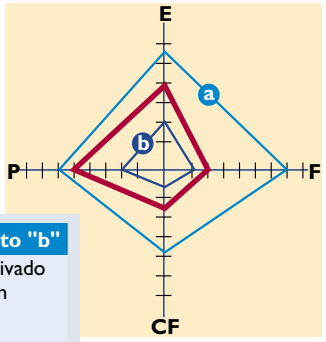
Una vez realizada la comparación, varios candidatos pueden tener condiciones similares para ocupar el cargo. Hay que decidir entonces cuál es la persona más adecuada a la empresa y que pueda resultar más eficiente. Estas decisiones deben tomarse por el departamento de personal en su conjunto (que ha de realizar la función de servicio de asesoramiento especializado) y por los responsables de la sección donde se encuentra el puesto de trabajo del futuro empleado.

Selección: labor de encaje

Cómo determinar el perfil del candidato adecuado al puesto de trabajo

E= Experiencia
F= Formación
P= Personalidad
CF= Cualidades físicas

Perfil requerido



	Candidato "a"	Candidato "b"
Características	Deficiente Incapaz Ineficaz Frustrado	Desmotivado Dimisión
Conclusiones	Rechazable por defecto	Rechazable por exceso

Figura 4

Un proceso de selección completo debe seguir los siguientes pasos (aunque no es necesario que se cumplan todos a la vez).



Figura 5

6. Técnicas de selección

- Test psicológico.
- Pruebas de conocimientos o de capacidad.
- Test de aptitud.
- Test de personalidad.
- Técnicas de simulación.

6.1. Test psicológico

Las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante pruebas psicológicas. El test se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del indivi-

duo, examinado en condiciones estandarizadas, indicativa de sus aptitudes y características para predecir su probable comportamiento en el futuro en un trabajo determinado. El test puede definirse como una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento.

Se trata de un procedimiento científico de diagnóstico y medida, de un reactivo o prueba que aplicado a un sujeto indica el grado o índole de instrucción, aptitud o manera de ser.

Los tests tienen mucho valor si se aplican con precisión y se interpretan correctamente. Es indispensable que lo realice un experto, con lo que será una técnica muy precisa que se presta muy bien al análisis y a las investigaciones objetivas.

Todo test *psicométrico* debe reunir, como mínimo, tres condiciones fundamentales: validez, fiabilidad y tipificación.

a) **Validez**. Un test utilizado para seleccionar vendedores, por ejemplo, será válido si distingue entre buenos y malos vendedores, para lo cual hay que determinar la correlación con la eficacia profesional.

b) **Fiabilidad.** Es el grado de constancia en la medida, que se verifica si coincide la puntuación varias veces de un mismo individuo en una misma circunstancia.

c) **Tipificación.** El resultado de un test es una puntuación directa, pero con ella no se sabe nada sobre su significado. Para averiguarlo es preciso compararla con las obtenidas por la población a la que el sujeto pertenece. Averiguar y ordenar las puntuaciones de la población es tipificar un test.

La mayoría de los psicólogos sostiene que no debe emplearse un único test para predecir el posible éxito o fracaso de una persona en una tarea. Normalmente, un buen examen psicotécnico consta de varias pruebas, cuyos resultados intervienen de diferente manera en la calificación final, con lo cual se predice mejor el resultado.

Para combinar los puntos obtenidos por una persona en varios tests es preciso, en primer lugar, convertir las puntuaciones directas en tipificadas, a fin de homogeneizarlas y poder sumarlas para hallar una puntuación final única.

Entre las pruebas escogidas se pueden valorar más unas que otras. Si se considera que en la tarea objeto de la selección tienen más importancia las aptitudes medidas en unas pruebas que en otras, es necesario establecer diferentes coeficientes para cada test. Se multiplicará por este coeficiente la puntuación tipificada de las diferentes pruebas, sumándolas después para obtener la nota definitiva. Este proceso se denomina ponderación. De la correlación entre los tests y el criterio de validez se obtiene la significación de los coeficientes. Un conjunto de tests ponderados es una batería.

6.2. Pruebas de conocimientos o de capacidad

Las pruebas de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (realización de un trabajo o tarea); pueden ser generales (sobre nociones de cultura general) o específicas (cuando investigan conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el puesto).

6.3. Test de aptitud

La aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender una determinada habilidad o comportamiento. Así, las aptitudes pueden definirse en función de la estructura psíquica del sujeto (test de inteligencia, creatividad, etc.) o en función de las exigencias necesarias para realizar una determinada actividad (manualidades, escritura, etc.). En el primer grupo destacan los tests de inteligencia general, por ejemplo los de factores cognoscitivos, mientras que en el segundo grupo existen baterías para apreciar la disposición de los individuos hacia los distintos trabajos.

6.4. Test de personalidad

Los tests de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos), pueden ser genéricos (cuando revelan los rasgos generales de personalidad en su conjunto) o específicos (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio, frustraciones, motivación, etcétera).

6.5. Técnicas de simulación

Se aplicaban únicamente a la formación, pero últimamente han pasado con gran éxito al terreno de la selección de personal. De entre las más utilizadas destacan las siguientes:

- Tratamiento y solución de casos.
- Bandeja de entrada o *in-basket*.
- *Role playing* o representación teatral de un problema de negocio.
- Dinámica de grupos.
- Psicodrama.

A continuación se expone un ejercicio en el que el candidato debe procesar de una bandeja de asuntos pendientes de la mesa de su despacho, una serie de papeles (informes, planes, previsiones, circulares, correo interno y externo, etc.). Debe resolver los problemas, bien personalmente, bien delegando, valorándose tanto el resultado final como el proceso que conduce al mismo.

Una comparación de los beneficios de diferentes métodos de simulación

Objetivos / Método simulación	Comunicación de conocimientos y teoría	Comprensión de las fortalezas y limitaciones de la teoría y conceptos	Desarrollo de habilidades en la aplicación de la teoría y conceptos		Imbuir actitudes y valores (I)
			Analíticas	Comportamiento	
Conferencia	Excelente	Bueno	Flojo	Flojo	A veces, útil
Conferencia-discusión	Excelente	Muy bueno	Aceptable	Flojo-aceptable	A veces, útil
Casos para ilustrar conceptos	Aceptable	Bueno	Aceptable	Flojo-aceptable	Aceptable
Comparación y contraste de casos	Correcto, pero ineficiente	Bueno	Excelente	Aceptable a bueno	Aceptable a bueno
Estudio en profundidad de casos individuales	Correcto, pero muy ineficiente	Bueno	Excelente	Aceptable a bueno	Aceptable a bueno
Métodos incidentes	Flojo	Aceptable	Muy bueno en estructuración del problema	Aceptable	Aceptable
Técnica *in-basket*	Flojo	Aceptable	Muy bueno en el desarrollo de habilidades analíticas y de comportamiento, con miras a juzgar situaciones y establecer prioridades		Fojo a aceptable
Role playing	Flojo	Aceptable a bueno	Flojo a aceptable	Muy bueno a excelente	Bueno
Juegos de dirección	Correcto, pero muy ineficiente	Excelente para demostrar los efectos de las interacciones	Aceptable a muy bueno	Aceptable a bueno	Aceptable a bueno

Fuente: Hofer y otros, *Strategic Management*. West.

Tabla 3

Ejemplo de guión para evaluación de entrevista

Informe entrevista: **Candidato:** **Posición a cubrir:**	**Fecha:** **Entrevistador:** **Departamento:**

Peso	Factor (1)	0 No aceptable	1 Debajo de media	2 Promedio	3 Bueno	4 Sobresaliente
	Apariencia y actitud					
	Personalidad					
	Capacidad de comunicación					
	Educación (respecto al puesto)					
	Experiencia (respecto al puesto)					
	Competencia técnica					
	Ambición					
	Potencial de desarrollo					
	Total puntos: ... = Σ					

Otros comentarios:
Recomendación: Aceptar ☐ **Rechazar** ☐

(1) Anotar junto a cada uno las facetas que más le han impactado positiva y negativamente.

Tabla 4

Estas técnicas de simulación se basan en la idea de que las personas no tienen todos sus papeles bien desarrollados en las relaciones con los demás: Algunos de ellos se proyectan en su ambiente y otros no. Al representar un papel, cada individuo pone en marcha los aspectos más relevantes de su comportamiento, tanto individual como en interacción con otros.

Además de pruebas y entrevistas, los candidatos que pasan estos estudios previos son sometidos a una situación de simulación relacionada, generalmente, con su futuro papel en la empresa.

7. La entrevista de selección

La entrevista ha sido, y probablemente es, la técnica de selección de personal por excelencia. Puede definirse como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) en la que se produce un intercambio de información, opiniones, actitudes, etc., con un propósito definido: Recoger datos, informar y motivar. El objetivo del entrevistador es la evaluación del candidato con relación al puesto a cubrir. Para el entrevistado, el fin es evaluar el puesto y demás circunstancias en función de sus intereses personales.

7.1. Tipos de entrevista

A) Por el objeto: De selección, de promoción, de evaluación, de ayuda, de amonestación, de atención de quejas y reclamaciones, de información, de despido, de salida, etc.

B) Por el grado de tensión:

- **Normal.**
- **Tensa o dura (ansiógena):** Cada vez más frecuente. Se intenta probar los nervios del candidato para ver cómo reacciona y comprobar su control emocional para los puestos que requieren *aguante*.

Ejemplo de guía para la entrevista de selección

Puesto:
Fecha:
Candidato:

Puntos de referencia	Notas del entrevistador
1. Historial formativo	
1.1. Formación Básica Cultural: Niveles alcanzados. Motivos de la elección. Rendimiento. Cambios de centro de estudios. Interrupciones. Duración. Edad de obtención de los grados comparado con la media. Materias preferidas. Actividades extraescolares. Trabajo-estudio, nivel educativo de los padres y cónyuge, etc. **1.2. Formación para el puesto:** Especialidades. Cursos y seminarios. Idiomas. Coherencia estudios-trabajo.	
2. Historial profesional	
2.1. Historial laboral: Empresas. Puestos. Funciones y niveles de responsabilidad. Salarios. Motivos del cambio. Experiencia previa con la empresa con que ahora contacta. **2.2. Trayectoria profesional:** Ascendente. Estable. Regresiva. Oscilante. Tiempo en desempleo. Antigüedad del actual empleo. **2.3. Integración:** Problemas de adaptación al trabajo. Relaciones con los jefes, iguales y subordinados. Niveles de satisfacción.	
3. Experiencia para el puesto:	
3.1. Nivel de experiencia que aporta el candidato en relación con los requisitos exigidos por el puesto.	
4. Motivación hacia el puesto:	
Tipos de motivación: económica, promoción, estatus, seguridad, profesional, preferencias laborales, etc. Fundamento sólido o superficial.	
5. Relaciones interpersonales:	
Gusto por el contacto social, trabajo en equipo. Comprensión y aceptación de los demás. Equilibrio personal.	
6. Personalidad:	
Madurez. Responsabilidad. Control emocional. Disciplina. Cooperación. Comunicabilidad. Practicidad. Dinamismo, etc.	
7. Dotes de mando:	
7.1. Experiencia de mando: Conducción de grupos humanos. **7.2. Criterios de mando:** Opinión sobre estilos y métodos de dirección. Actitudes acerca de las personas. **7.3. Cualidades de mando:** Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar, desarrollar al personal, etc.	
8. Apariencia exterior	
8.1. Apariencia física: Porte. Vestido. Defectos físicos. Salud y vitalidad aparente. **8.2. Modales:** Expresión del rostro. Ademanes y gestos. Saludo. Educación. Simpatía. **8.3. Expresión verbal:** Tono de voz. Claridad de ideas. Fluidez. Vocabulario. **8.4. Actitud:** Suspicacia. Timidez. Seguridad en sí mismo. Agresividad. Confianza.	

Tabla 5

C) Por la modalidad:

- **Libre**: Conversación sin directrices prefijadas; recoge información subjetiva; se abordan los asuntos según van surgiendo; tiene la ventaja de suscitar confianza y espontaneidad y exige que el entrevistador sea un experto y, aún así, se pueden olvidar datos importantes.

- **Planificada (estándar):** Se utiliza para recoger datos objetivos. Se emplea un modelo con áreas predelimitadas que sirven de guía al entrevistador. El plan parte de las características del puesto, su importancia relativa y de los niveles de capacidad requerida para su desempeño.

- **Mixta.**

Al principio es más aconsejable la entrevista planificada, preparada de antemano para recoger aquella información que interesa, ya que, de otra manera, resulta fácil olvidar cuestiones necesarias. Una vez alcanzada gran experiencia, puede ser interesante la entrevista libre, pues con ella se recoge mucha más información.

D) Por el momento:

- **Preliminar:** Se utiliza cuando hay muchos candidatos, con el objeto de reducir la población a un tamaño manejable.

- **De selección propiamente dicha**.

- **Final**: Utilizada cuando quedan pocos candidatos, quienes son recibidos uno a uno por el seleccionador y su futuro jefe; se habla de aspectos profesionales, más que personales y se negocian las condiciones de incorporación. Puede celebrarse durante un almuerzo.

E) Por el número de participantes:

- **Individuales**: Entrevistador y entrevistado; es la más habitual.

- **Colectivas** (de panel): Dos o más entrevistadores al mismo tiempo. Se califica al candidato a partir del resultado de la información obtenida por cada uno de ellos.

- **De grupo:** Uno o varios entrevistadores para un grupo de candidatos. Complementa a la entrevista individual.

- **Sucesivas:** El candidato es entrevistado sucesivamente por diferentes personas, cada una de las cuales emite un informe.

7.2. Factores y tácticas que influyen en el desarrollo de la entrevista

En una entrevista intervienen variables ambientales y de carácter social que determinan su significación y condicionan las reacciones de los entrevistados.

A) Marco social de la organización

La expectativa de un puesto de trabajo en una empresa condiciona las actitudes del candidato. El entrevistador tiene, por una parte, poder, dada su capacidad de evaluación y, por otra, está limitado por los objetivos de la empresa, por su fidelidad a ella y por sus repercusiones posibles de su decisión en el candidato.

B) Ambiente físico

El local de la entrevista debe reunir condiciones que predispongan favorablemente al entrevistado: acogedor y cómodo. Conviene que la atmósfera no esté cargada y tiene que causar sensación de orden y limpieza. La iluminación, discreta; mucho mejor si se evita separar al candidato por la mesa del despacho. Han de evitarse los ruidos y las molestias ocasionadas por la presencia de personas ajenas, así como las interrupciones provocadas por el teléfono. Debe concertarse la entrevista con fecha y hora fija, evitar las demoras y contar con el tiempo necesario para su realización.

C) Los protagonistas

- Las condiciones físicas: Edad, sexo, apariencia, etc. En este sentido, la *morfopsicología* (ciencia que estudia el carácter y las aptitudes de las personas por medio de la observación del rostro) proporciona

datos precisos y concretos. Esta ciencia relaciona las formas con la psique.

- El nivel y tipo de inteligencia, grado y orientación de cultura, competencia.
- Los rasgos de carácter: extroversión, equilibrio, introversión, dinamismo, etc.
- Las motivaciones, actitudes, intereses, etc.
- La situación económica y la posición social.

D) Forma y objetivos de la entrevista

Una entrevista mal estructurada o mal definida psicológicamente conduce a múltiples errores. El factor perturbador es el hecho de que la información recogida refleja, en cierta medida, las reacciones de dos personas frente a frente, las actitudes de una con relación a la otra y sus intereses respectivos. La entrevista fracasará o tendrá éxito si el entrevistador domina, o no, los aspectos racionales que en ella se manifiesten.

E) Toma de datos

Es necesaria para elaborar un posterior informe suficientemente significativo. No hay que fiarse únicamente de la memoria: Han de tomarse, discretamente, notas de lo imprescindible, sin distraer al entrevistado, ni interrumpir el ritmo de la conversación.

7.3. Fases de la entrevista de selección

A) Preparación de la entrevista

Convenientemente preparada, esta prueba se desarrolla mejor y garantiza la cohesión de tres factores: Organización, persona y puesto.

- **Estudio del puesto:** Sus condiciones, contenidos y exigencias; las relaciones y oportunidades de formación y desarrollo. Se hace mediante el análisis del puesto y el perfil *profesiográfico*.
- **Estudio del candidato:** Se analizan, bien sobre la solicitud, bien sobre el *curriculum,* los datos personales, la formación, la experiencia y todo aquello que pueda resultar significativo, además de toda la información sobre pruebas profesionales y psicotécnicas.
- **Elección de medios:** Técnica apropiada, disposición del local y elección de puntos clave sobre los cuales se apoyará el desarrollo de la entrevista.

B) 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 la conversación durante los primeros minutos.

La acogida será cordial; el candidato tiene que ser recibido personalmente, de manera espontánea y evitando un primer juicio basado en las apariencias. Es conveniente entablar una charla sobre algo intrascendente, aunque relacionado con las circunstancias del encuentro.

El entrevistador debe presentarse 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 *curriculum vitae.*

C) Desarrollo de la entrevista

Los objetivos de esta fase son los siguientes:

- Obtener información sobre antecedentes personales y profesionales.
- Desarrollar información sobre formación y experiencia.
- Evaluar el desempeño profesional.
- Analizar características personales.
- Proporcionar la información necesaria.

El análisis que se realiza durante la entrevista ha de centrarse, fundamentalmente, en los historiales personal, formativo y profesional del candidato, en su posible experiencia en el puesto, en su motivación, intereses, relaciones interpersonales, personalidad y apa-

riencia, que deben ser estudiados en relación con las exigencias del puesto. Debe proporcionarse, también, información sobre el puesto, aunque es más interesante aguardar a que sea el entrevistado quien la pida, o bien suscitar esa petición.

Han de evitarse 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.

D) Final de la entrevista de selección

Hay que estar seguro de haber obtenido toda la información, centrándose en los puntos fuertes y débiles del candidato con relación al puesto a cubrir, tras haberle dado la posibilidad de preguntar. Es necesario contarle cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección y cuándo se pondrá la empresa en contacto con él. Es conveniente terminar la conversación de manera cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

7.4. Obtención de información

La habilidad para obtener información es la característica más destacada de un buen entrevistador y debe basarse en los siguientes factores:

A) Saber preguntar

La entrevista es una conversación, no un interrogatorio. Se evitarán las preguntas cerradas, siendo preferibles aquéllas que requieran respuestas descriptivas. No deben inducirse las respuestas. El clima se relajará mediante comentarios colaterales.

B) Saber escuchar

Hay que demostrar interés por lo que cuenta el candidato, interrumpiéndole lo menos posible. No se emitirán opiniones personales, ni se harán juicios de valor sobre lo que dice el entrevistado. No hay que discutir con él, ni criticar, y es preferible dar menos información que la precisa. Se responderá a cuantas cuestiones plantee el candidato, pero sin excederse. Se reconducirá la conversación cuando el entrevistado se aparte de los objetivos de la prueba. Se ha de atender a su expresión corporal.

C) El silencio en la entrevista

Es una técnica muy útil que estimula la expresión del entrevistado y le obliga a completar la información dada. Le permite, además, reflexionar sobre lo que acaba de decir e incrementa el sentimiento de comprensión y aceptación.

7.5. Evaluación de candidatos

Es la etapa clave y más delicada de la entrevista, en la que se analizan los datos recogidos para pronosticar la adecuación al puesto del entrevistado. Esta interpretación ha de hacerse teniendo en cuenta las exigencias del puesto, los objetivos de la empresa y los del candidato. Es necesario evitar los siguientes errores:

- **Efecto impresión.** Se trata del efecto causado por el candidato en función de datos científicamente poco significativos: fluidez verbal, extroversión, etcétera.
- **Efecto halo.** Consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado favorablemente.
- **Efecto *horn*.** Consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado desfavorablemente.
- **Estereotipos o generalizaciones.** Dejarse influir por estereotipos regionales, nacionales, etc.
- **Efecto proyección.** Sobrevalorar a los candidatos, o aspectos concretos de los candidatos, por coincidir con algo que el entrevistador tenía prejuzgado o valorado de antemano.
- **Efecto contagio.** Cuando se tiene la experiencia de ver dos cualidades asociadas a menudo, es posible concluir que al percibir una de ellas, se encontrará necesariamente la otra.

- **Efecto tendencia central.** Tentación de no comprometerse, de evaluar a todos los candidatos en términos medios, sin discriminar.

- **Efecto polaridad o de tendencias extremas.** Evaluar muy bien o muy mal todos los elementos de un candidato.

7.6. Informe de evaluación

En primer lugar, se interpretan los datos significativos del candidato; después se emite un juicio de evaluación sobre los factores o requisitos exigidos por el puesto: Puntos fuertes y débiles del entrevistado con relación al trabajo vacante. Por último, se redacta una justificación del juicio sobre la idoneidad del candidato.

8. Comprobación de datos

Realizadas las pruebas y una vez seleccionado el candidato, los siguientes pasos serán el reconocimiento médico, el examen de documentación y la comprobación de referencias. Esta comprobación se hace habitualmente mediante cartas (de referencia o de recomendación) dirigidas a las personas indicadas por el solicitante de empleo que conocen su actuación en trabajos u ocupaciones anteriores; se incluyen preguntas específicas para evitar generalizaciones. La carta es el mejor medio, pues es un documento archivable y está refrendado por la firma de alguien a quien se le supone de suficiente solvencia.

8.1. Reconocimiento médico

- Comprobación de la idoneidad física de la persona para el puesto al que será destinada.

- Comprobación del estado general de salud del trabajador.

- Obtención de datos sobre las aptitudes del candidato para realizar otras tareas.

Más que una criba de aspirantes, el reconocimiento médico está realmente destinado a identificar las características y condiciones físicas de los individuos desde el punto de vista del rendimiento en diversos trabajos y, como consecuencia, orientarlos hacia aquellas labores y actividades en las que tengan mayores posibilidades de éxito. Es una garantía para el nuevo empleado, para la empresa (pues ayuda a reducir futuros absentismos, accidentes, etc.) y para los empleados que ya trabajan en la empresa (evita la incorporación de personas con afecciones o enfermedades contagiosas).

8.2. Control de referencias. Examen de documentos

Los cuestionarios de admisión suelen disponer de un espacio para indicar las personas a quien puede dirigirse la empresa para solicitar referencias e informaciones a cerca del candidato. No obstante, no tiene mucho interés y cada vez se realiza con menor frecuencia. Sí conviene, sin embargo, comprobar los datos relativos a la titulación y a anteriores ocupaciones o a la Seguridad Social, que serán necesarios para la formalización del nuevo contrato.

9. Acogida de personal

Una vez contratado, el trabajador deberá pasar un período de prueba hasta que su vinculación con la empresa pase a ser indefinida. La duración de este período depende de la cualificación del empleado: seis meses para titulados superiores, tres para el personal de grado medio y quince días para los trabajadores sin cualificación.

En la incorporación de un nuevo miembro a la empresa hay una fase de acogida cuyos responsables, duración, normas de actuación y procedimientos de control varían según los casos. El nuevo trabajador será formalmente presentado, familiarizado con la institución, informado del reglamento interno y de la *microcultura* (reglas no escritas que rigen el funcionamiento de la compañía) para evitar errores y para acelerar su plena incorporación.

La orientación y presentación ideal deberían correr a cargo del jefe directo, con la ayuda de alguno de los nuevos compañeros. El departamento de personal facilitará los medios y la coordinación de todo

este proceso, pues una buena orientación contribuirá a elevar la moral y a motivar al nuevo empleado.

Las informaciones facilitadas al nuevo trabajador suelen ser las siguientes:

- Historia de la empresa, instalaciones, productos y servicios que ofrece; organización y estructura.
- Trabajo a desempeñar.
- Servicios generales: retribuciones, servicios sociales, beneficios y derechos asistenciales.
- Normas de seguridad e higiene.
- Convenio colectivo y reglamentos.

En estas acogidas se suelen utilizar manuales específicos y charlas individuales (cuando son varios los grupos), coloquios o reuniones (cuando los recién llegados constituyen un grupo homogéneo y relativamente numeroso). Además, se podrían realizar visitas a los diversos departamentos y secciones de la empresa.

No debe olvidarse la importancia de la figura del mentor, padrino o tutor de cada empleado: Padrinazgo o tutela de un *junior* por un *senior*, que es a la vez maestro, *padrino,* consultor, *confesor, abogado del diablo* y amigo. Algunas empresas pioneras están ya institucionalizando este modelo.

A la vez que se integra al recién llegado, se llevan a cabo algunos procesos administrativos:

- Apertura del expediente que recogerá todas las incidencias de la futura vida laboral del trabajador.
- Toma de datos para formalizar el alta en la Seguridad Social, las prestaciones familiares, las retenciones de IRPF.
- Entrega de tarjeta identificativa de acceso y/o de aparcamiento, así como la documentación de acceso a áreas restringidas, si las hubiera.
- Ropa de uniformidad y de seguridad.
- Otros.

Es conveniente preparar una ficha para cada nuevo empleado en la que se recoja la información necesaria para evaluar convenientemente el período de prueba.

Una vez superado este período, el trabajador pasará a tener un contrato temporal o indefinido. Si no hay comunicación alguna y el empleado continúa ejerciendo su labor después del tiempo de prueba, su contrato se considerará renovado.

10. Bibliografía

CARDONA HERRERO, S.: *Las entrevistas de selección de personal*. Editorial Díaz de Santos, S. A. Madrid, 1991.

CUADRADO GARCÍA DE MENDOZA, J. M.ª: *Apuntes de Dirección de Personal;* curso 6º de E-3, ICADE. Madrid, 1989.

GABARRE MIR, J.: "La morfopsicología en la dirección de empresas"; pág. 48 de la revista *Capital Humano,* núm. 105. Madrid, noviembre de 1997.

GONZÁLEZ, L. Y OTROS: "La grafología como instrumento de selección de personal: una aportación relevante al plan de selección"; pág. 6 de la revista *Capital Humano,* núm. 94. Madrid, noviembre de 1996.

HIGHAN, M.: *El ABC de la selección de personal*. Editorial Deusto, Bilbao, 1990.

MASIFERN, E.: "Reclutamiento, selección y desarrollo de personal"; artículo de la *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*. Ediciones Orbis, S. A., 1995.

MELIÁN GONZÁLEZ, S.: "El reclutamiento de personal a través del anuncio de empleo"; pág. 32 de la revista *Capital Humano,* núm. 105. Madrid, noviembre de 1997.

MELIÁN GONZÁLEZ, S.: "La importancia de los datos biográficos en la selección de personal"; pág. 10 de la revista *Capital Humano,* núm. 94. Madrid, noviembre de 1996.

ODIORNE, M.: *Dirección por objetivos.* Editorial Labor, S. A. Barcelona, 1990.

OLLEROS, M.: *El proceso de captación y selección de personal.* Editorial Consulta y Selección, S. A. Madrid, 1993.

PEÑA BAZTÁN, M.: *Dirección de personal, organización y técnicas.* Editorial ESADE. Barcelona, 1990.

PUCHOL, L.: *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Editorial ESIC, S. A. Madrid, 1993.

TRUCHADO, L.: "Consideraciones éticas de un proceso de Executive Search"; pág. 36 de la revista *Capital Humano,* núm. 94. Madrid, noviembre de 1996.

YATES, M.: *Buenas respuestas a preguntas difíciles.* Editorial Deusto, S. A. Bilbao, 1990.

❑