

Selección de personal

Buscando al mejor candidato

María González Merino

*Es válido para
empresas y
candidatos*

*y está lleno
de ejemplos
prácticos*

 Altaria



SELECCIÓN DE PERSONAL. Buscando al mejor candidato

© María González Merino

© **De la edición: PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.**

Se ha puesto el máximo interés en ofrecer al lector una información completa y precisa. No obstante, PUBLICACIONES ALTARIA, S.L. no asume ninguna responsabilidad derivada del uso, ni tampoco por cualquier violación de patentes y otros derechos de terceros que pudieran ocurrir mientras este libro esté destinado a la utilización de aficionados o a la enseñanza. Las marcas o nombres mencionados son únicamente a título informativo y son propiedad de sus registros legales.

Reservados todos los derechos.

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, registrada en sistema de almacenamiento o transmitida de ninguna forma ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro. Queda también prohibida la distribución, alquiler, traducción o exportación sin la autorización previa y por escrito de PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

ISBN: 978-84-941844-5-1

Depósito legal: T 675-2014

Revisado por: Alejandra Casaleiz Fuentes y Juan López García

Impreso en España - Printed in Spain

Editado por:

PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

C/ Enric d'Ossó, 2

43005 -Tarragona

email: info@altariaeditorial.com

CONSULTE NUESTRO CATÁLOGO POR Internet:

<http://www.altariaeditorial.com>

Podrá estar al corriente de todas las novedades.

*«Dos caminos se abrieron en el bosque,
yo tomé el menos transitado
y eso marcó la diferencia».*

Robert Frost

A Pablo, por acompañarme en este viaje.

Agradecimientos

Cuando era pequeña, siempre soñé con ser escritora. Después de aparcar este deseo durante mucho tiempo lo recuperé para dar vida a mi blog Humanos con talento. Escribir esta obra ha sido un reto difícil pero apasionante y enriquecedor que no me habría planteado sin la propuesta de la editorial Altaria. Gracias a Charo Carrillo, por confiar en mí y darme la oportunidad de plasmar en estas páginas mi visión sobre la selección de personal.

Durante el largo proceso que ha supuesto escribir este libro hubo momentos en los que las palabras fluían casi sin esfuerzo, pero también hubo dudas, bloqueos, replanteos y momentos de desesperación en los que llegué a pensar que no lo conseguiría. A mi lado siempre he tenido una voz preguntándome «¿Cómo llevas el libro?» y que ha vivido mis desvelos, mis inseguridades y mi perfeccionismo con extraordinaria calma. Gracias a Pablo, por acompañarme en esta montaña rusa y soportar todos mis vaivenes.

Respeto, compromiso, responsabilidad, integridad, justicia, honestidad, coherencia. Este libro jamás habría tenido sentido sin integrar en él mis valores. Gracias a mis padres, por su dedicación, sus consejos, su apoyo y su cariño.

Por último, quiero agradecer también a todas las personas que me animáis y servís de inspiración para mejorar día a día. A mis hijas, a mis amigos, a mis colegas 2.0, a mis maestros, a quienes leéis mi blog... La lista sería infinita. Gracias a todos por cruzaros en mi camino, os llevo en el corazón.

Índice general

Agradecimientos.....	5
¿A quién va dirigido este libro?	13
Introducción	15

CAPÍTULO 1

Evolución de la gestión de personas en la historia 17

Introducción	17
Taylorismo (Organización científica del trabajo).....	17
Teoría de las relaciones humanas.....	18
Escuela de los recursos humanos.....	18
Teoría de sistemas	20
La teoría Z (escuela japonesa).....	22
La revolución de la era del talento.....	22
La selección de personal.....	24
Orígenes de la selección de personal.....	24
Definición de «selección de personal»	25
Los peligros de una mala selección.....	26

CAPÍTULO 2

Bases teóricas para la selección de personal 31

El ajuste persona-puesto: las competencias.....	33
El concepto de «competencia»	33
Definiciones de competencias	34
Tipos de competencias	35
Conclusión	43
El ajuste persona-empresa.....	44
Necesidades, motivación y expectativas	46
Expectativas.....	49

CAPÍTULO 3

Aspectos legales y éticos en el proceso

de selección 57

Normativa legal aplicable al proceso de selección.....	58
Derecho a no sufrir discriminación.....	59
Derecho a la intimidad	65
Derecho a que se respete su dignidad	74

CAPÍTULO 4

El análisis y descripción del puesto de trabajo 77

Aplicaciones del análisis y descripción de puestos	79
El análisis del puesto.....	81
Recogida de información	83
Análisis de la información	86
La descripción del puesto.....	87
Las especificaciones de puestos.....	88
Método de análisis de puestos para selección de personal.....	89
Guión de entrevista estructurada para el análisis de un puesto	95
Ajuste persona-empresa.....	100
Consecuencias de un mal análisis y descripción de puestos.....	103

CAPÍTULO 5

El reclutamiento 107

Métodos de reclutamiento	108
El reclutamiento interno.....	110
Ventajas del reclutamiento interno.....	111
Inconvenientes del reclutamiento interno	113
Reclutamiento entre los contactos del personal: referencias	115
El reclutamiento externo.....	116
Inconvenientes del reclutamiento externo	116
Ventajas del reclutamiento externo.....	117
Fuentes de reclutamiento externo	118

CAPÍTULO 6

La oferta de empleo 123

Elaboración de la oferta de empleo.....	126
Recepción de candidaturas por <i>e-mail</i>	139
Dónde publicar la oferta de empleo.....	141
Problemas que surgen tras la publicación de la oferta .	143
Reclutamiento innovador: una forma diferente de reclutar.....	145
Reclutamiento 2.0.....	146
Otras formas de reclutar en Internet.....	149
Diseño de una estrategia integral de reclutamiento	154

CAPÍTULO 7

Introducción a la evaluación de

candidaturas	165
Fiabilidad y validez de las pruebas de evaluación	166
El rol de la persona evaluadora.....	168
Errores más comunes en la evaluación de candidatos.	170

CAPÍTULO 8

El análisis de currículums 175

Aspectos a valorar en el currículum	176
Conocimientos	176
Habilidades y aptitudes	177
Cómo leer un currículum	179
<i>Screening</i> o barrido.....	179
Lectura completa.....	181
Cómo analizar un currículum en tres pasos.....	182
Primer paso: escaneo	184
Segundo paso: lectura profunda.....	184
Tercer paso: clasificación.....	185
Uso de Outlook en el análisis de currículums	187

CAPÍTULO 9

Técnicas de evaluación profunda de candidatos 195

Pruebas situacionales	195
<i>Role-playing</i> o simulación	196
Dinámica de grupo o grupo de discusión.....	197
<i>In basket</i>	197
Estudio de casos/Proyecto	198
Pruebas de conocimientos	198
La entrevista de selección	199
El papel de la entrevista en el proceso de selección ...	199
Definición y objetivos de la entrevista de selección	200
Tipos de entrevista.....	203
Nuevos formatos de entrevista en el siglo XXI	207
Fases de la entrevista.....	208
¿Cuáles son las entrevistas más fiables y válidas?.....	212
Conclusión	214
Los test psicométricos	215
La actitud del candidato ante el test	216
Aptitudes y habilidades duras	217
Habilidades blandas.....	222
Motivación.....	224
Valores	225
Personalidad	226
<i>Assessment center</i>	229

CAPÍTULO 10

La comunicación con los candidatos 231

Tras la recepción de candidaturas	234
Cómo configurar Outlook para el envío de respuestas automáticas.....	237
Cómo enviar una respuesta predefinida a los currículums recibidos por carta	249
Tras la criba de currículums	253
Tras la evaluación en profundidad	258

Tras la entrevista o prueba final	263
Cuando el proceso se dilata	265
Un paso más allá en la comunicación con el candidato descartado: el informe de <i>feedback</i>	266
Cómo elaborar un informe de <i>feedback</i>	267
Cuándo y cómo entregar el informe de <i>feedback</i>	273

Bibliografía..... 275

¿A quién va dirigido este libro?

Este libro va dirigido a todas las personas que en un momento dado se enfrentan a la compleja tarea de encontrar al trabajador idóneo para incorporar a su organización. Desde estudiantes que quieran orientar su carrera profesional a la selección y desarrollo de personas, a profesionales de recursos humanos que quieran conocer una forma renovada de hacer selección de personal y especialmente a gerentes de pequeñas y medianas empresas que quieran afrontar la tarea de selección de una forma sencilla pero rigurosa, siendo ejemplo de buenas prácticas profesionales.

INTRODUCCIÓN

Tiene en sus manos un manual cuyo principal objetivo es proporcionar una guía práctica para encontrar al candidato más adecuado para cada puesto de trabajo. Ésta es una cuestión que puede interesar a profesionales de recursos humanos, gerentes de pequeñas y medianas empresas y estudiantes que quieran enfocar su carrera laboral hacia la selección de personal.

Para lograr este objetivo presentamos un modelo de selección eficaz, ajustado a derecho y conforme a criterios éticos, puesto que consideramos que el fin no justifica los medios y que, por tanto, es nuestra responsabilidad utilizar aquellos que, logrando el resultado buscado, respondan a la legalidad y a principios básicos como el respeto a la dignidad de las personas.

Hemos querido hacer hincapié en la necesidad de cambiar algunas malas prácticas detectadas en esta función de recursos humanos, especialmente las relacionadas con la discriminación y la protección de datos de carácter personal, donde actualmente existen más lagunas. Por ello, el lector se encontrará al principio de la obra con un capítulo dedicado exclusivamente a aspectos legales y éticos vinculados con el proceso de selección de personal. Consideramos que conocer estos aspectos es condición previa indispensable para desarrollar una búsqueda y selección de personas rigurosa y profesional.

A continuación, dedicamos unos capítulos a sentar las bases teóricas necesarias para poder comprender el contexto en el que se encuadra la función de selección, así como para llevar a cabo con éxito las diferentes fases del proceso. Comentaremos la evolución de la gestión de personas a lo largo de la historia y, concretamente, de la selección. Introduciremos el modelo de gestión por competencias y otras variables que influyen en la adecuada elección de profesionales, como, por ejemplo, la motivación, las expectativas, la personalidad o los valores, entre otros. También hablaremos de las habilidades que debe reunir la persona encargada de valorar las candidaturas durante el proceso selectivo.

A partir de ahí, el libro está estructurado siguiendo el orden lógico de un proceso de selección de personal, buscando un enfoque práctico en todo momento. En primer lugar, se muestra cómo llevar a cabo el análisis, la descripción y la definición de requisitos de un puesto de trabajo. A continuación, nos adentramos en el reclutamiento ofreciendo estrategias concretas para conseguir las candidaturas más adecuadas al puesto vacante.

Posteriormente, explicamos cómo realizar el análisis de currículums y profundizamos en las distintas técnicas que podemos emplear para valorar a los candidatos. Conoceremos los conceptos de fiabilidad y validez, fundamentales a la hora de elegir los métodos de evaluación.

Finalmente, dedicamos un último capítulo a la comunicación con las personas participantes en el proceso de selección, especialmente con las descartadas, facilitando mediante explicaciones paso a paso cómo automatizar algunas de estas tareas gracias a la ofimática.

En conclusión, queremos que el enfoque del proceso de selección de personal que se plasma en este libro no sólo nos permita incorporar a nuestras organizaciones a las personas con el talento más ajustado a nuestras necesidades, sino que también sirva para concienciar acerca de la importancia de realizar procesos de selección más objetivos, más justos y más eficaces.

Estamos convencidos de que la extensión de las buenas prácticas en materia de selección de personal en las empresas mejorará la inserción laboral de muchas personas con talento que son discriminadas en la actualidad debido al uso de procesos de selección inadecuados. Además, contribuirá sin duda a mejorar la imagen negativa de los departamentos de recursos humanos y en especial de los profesionales dedicados a la apasionante tarea de descubrir y desarrollar el talento de las personas.