



Pasos para realizar un proceso de selección con éxito



Índice

¿Qué necesidades de plantilla tiene la organización?	4
Planificación del proceso de selección	4
Fases en un proceso de selección	5
Análisis del puesto de trabajo	6
Convocatoria y reclutamiento.	6
Preselección y criba curricular	7
La entrevista	7
Pruebas de evaluación.	8
Peticion de referencias	8
Acogida en la Organización	8

Materiales didácticos elaborados por Isabel Pino. Todos los derechos reservados.

© 2007 Isabel Pino / Ágora Social

Se autoriza la difusión de este informe por cualquier medio (impreso, correo electrónico, descarga desde otros sitios web, etc.), siempre que se reproduzca en su integridad. Si encuentras recomendables los contenidos de nuestro sitio puedes enlazar desde el tuyo a cualquiera de nuestras páginas en www.agorasocial.com.



Pasos para realizar un proceso de selección con éxito

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. El éxito del propio proceso de selección depende de que se realicen correctamente todas las fases. El punto de partida es saber exactamente qué necesitamos (análisis del puesto) qué personas tenemos que buscar (perfil), dónde y cómo buscarlas (convocatoria, reclutamiento), cómo evaluar si cumplen los requisitos y cómo vamos a integrarla en la organización.

¿Qué necesidades de plantilla tiene la organización?

Las organizaciones son dinámicas en todos los sentidos y sus plantillas no son una excepción. Existen muchos motivos para que en algún momento se produzcan incorporaciones de nuevos colaboradores en la plantilla, ya sea de forma definitiva o temporal.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.
- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

Planificación del proceso de selección

¿Has pensado alguna vez en los costes de una mala selección? Sin duda, son muchos y variados. Dos de los principales costes son el tiempo invertido y el dinero. Pero además, si la persona no es la adecuada al puesto, no posee motivación ni comparte los valores de la organización puede llegar a ser una importante distorsión para ésta. Puede llegar a afectar las relaciones interpersonales y enrarecer el clima laboral.

Antes de comenzar un proceso de selección, debemos prestar especial atención a la planificación del propio proceso por razones de eficacia y coste. Elaboraremos un calendario orientativo que incluya las diferentes fases.

ACTIVIDADES	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
Análisis y definición de perfil					
Redacción y publicación del anuncio					
Preselección de currícula					
Evaluación de candidatos					
Redacción de informes					
Entrevistas finales					
Contratación					
Comunicación candidatos rechazados					
Introducción base de datos					

Calendario orientativo

Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

Es importante que las personas que van a realizar la selección tengan la preparación suficiente que les permita:

- Identificar los perfiles que realmente necesitan.
- Buscar con eficacia y eficiencia a los candidatos.
- Evitar pérdidas de tiempo con candidatos no adecuados al perfil.
- Realizar entrevistas por competencias lo suficientemente fiables.
- Facilitar la discriminación entre candidatos buenos y excelentes.
- Ahorrar tiempo a la organización.
- Favorecer una integración del candidato más eficaz y eficiente que se traduce en mayor productividad.
- Facilitar una mayor satisfacción de la persona y los miembros de la organización.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

Fases en un proceso de selección

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso:

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- El éxito de la selección depende de que se realicen correctamente todas las fases. Si partimos de una descripción del puesto confusa o errónea, buscaremos de forma también errónea, bien porque nos dirigiremos a las personas que no son las adecuadas o bien porque no utilizaremos los medios necesarios en cada caso.

La preselección de currículos implica saber identificar correctamente qué personas presentan los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar el puesto. Conocer los puestos de trabajo y las competencias que exige su desempeño permite identificar a los candidatos que realmente pueden ser idóneos para el puesto. Muchos procesos de selección fracasan porque se rechazan candidatos en esta fase erróneamente.

La evaluación de los candidatos puede ser diferente en función de cada puesto. Existen muchas técnicas de evaluación y la elección de unas u otras depende de las competencias y conocimientos que se desean medir y del presupuesto disponible principalmente.

Una vez que se identifican los posibles candidatos, es necesario que las personas que se van a responsabilizar directamente de la persona seleccionada valoren su adecuación al puesto y al equipo de trabajo al que se van a incorporar.



La selección no debe terminar con la contratación. Debemos diseñar un proceso de acogida para que la persona pueda integrarse lo antes posible.

Análisis del puesto de trabajo

El análisis y descripción de puestos es de gran utilidad para una gran variedad de áreas en el campo de la gestión de personas: orientación profesional, planificación de carreras, evaluación del desempeño, formación y selección.

Tener un conocimiento preciso del puesto de trabajo es indispensable para iniciar correctamente el proceso de selección. Es importante tener en cuenta estos tres elementos:

- Información sobre la organización.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Características o perfil que debería tener la persona ocupante del puesto.

Tratar estos aspectos de forma conjunta es beneficioso y práctico para iniciar correctamente el proceso de selección.

Convocatoria y reclutamiento.

Las organizaciones tienen que acudir en muchas ocasiones al mercado de trabajo para la captación de candidatos para los puestos que necesitan cubrir. La fase de reclutamiento no implica elegir solamente personal ajeno a la organización. En ocasiones, los candidatos están dentro de la misma, por lo que distinguiremos al **reclutamiento interno** que afectará a personal de la propia organización, del **externo**, que se refiere a candidatos ajenos a la organización.

La fase de captación o reclutamiento tiene gran importancia dentro del proceso de selección. Si en un primer momento no se escogen bien las fuentes de procedencia de los candidatos, o no se utilizan los medios apropiados, se pueden perder candidatos idóneos. Cuantas más candidaturas se consideran, mayores posibilidades existirán de encontrar a la persona más adecuada.

Si se tienen pocos candidatos al puesto y nos vemos presionados para cubrir la vacante, se puede decidir contratar al que destaque más de todas las personas que hemos entrevistado. Sin embargo, puede que esta persona no cumpla los requisitos exigidos y nos estemos precipitando, por la presión

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Proceso de selección más corto	Favoritismos, desconfianza entre empleados
Ahorro de gastos	Exige potencial a los empleados y oportunidades de promoción a la organización
Ahorro de tiempo de formación a empleados	Evita la renovación y enriquecimiento con nuevas experiencias y puntos de vista
Menor riesgo de inadaptación o rechazo	
Fomenta un buen clima laboral al posibilitar la promoción interna	

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

del tiempo, a seleccionar a un candidato que a corto plazo no va a ser rentable para la organización.

Por eso, conviene planificar y sistematizar el proceso de captación de candidatos.

Preselección y criba curricular

El currículum es habitualmente, la herramienta con la que los demandantes de un puesto entran en contacto con la organización.

El análisis de un currículum es un factor importante en la mayoría de los procesos de selección, ya que podemos prevenir dos clases de errores si hacemos un cuidadoso análisis de él:

- Identificar candidatos aparentemente válidos que no lo son realmente.
- Identificar candidatos aparentemente no aptos que, sin embargo, son válidos.

Cuándo llamamos a candidatos aparentemente válidos y luego no lo son, nos hace perder gran cantidad de tiempo.

Los candidatos aparentemente no aptos son aquellos que por un currículum mal presentado o mal desarrollado no son llamados y podemos estar perdiendo candidatos potencialmente buenos. Por lo que es importante aprender a leer entre líneas.

La entrevista

¿Por qué es tan importante la entrevista en el proceso de selección? La entrevista es una prueba de evaluación imprescindible en el proceso de selección.

Nuestros **objetivos** en la entrevista son:

- Comprobar que el candidato reúne los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo: conocimientos, experiencia, competencias, motivación, intereses y valores.
- Proporcionar al candidato datos sobre la organización y el puesto de trabajo para que decida si le interesa.
- Transmitir una buena imagen de la organización.

Muchas personas hacen entrevistas de selección, pero ¿qué hace que algunos entrevistadores sean más eficaces que otros?

Para empezar uno debe asumir que tan importante como conocer las técnicas de entrevista es conocer las cualidades de la persona que la realiza. Para ser buenos entrevistadores tendremos en cuenta lo siguiente:

- Para ser objetivos utilizaremos la planificación y el guión.
- Seremos curiosos y tomaremos notas.

- Seremos respetuosos: puntuales, cordiales, tolerantes con ideas y valores que no coincidan con los nuestros.
- Observaremos el comportamiento no verbal de los candidatos.
- Conoceremos y utilizaremos los modelos explicativos que nos ayuden a interpretar y comprender la información verbal y no verbal que surge durante la entrevista. La entrevista es un proceso de investigación, se establecen hipótesis, se recogen datos y se evalúan.
- Podemos destacar como habilidades necesarias: escuchar, autocontrol, paciencia y persistencia, empatía, agilidad y flexibilidad.

Lo que no se debe hacer:

- Ignorar el método basándote únicamente en tu intuición, ya que puedes centrarte en unos aspectos ignorando otros importantes.
- Juzgar a la persona por la primera impresión que nos causa.
- Tener prejuicios.
- Mantener una actitud prepotente.
- Hacer esperar a la persona entrevistada.

Pruebas de evaluación

Además de la entrevista se pueden utilizar otras pruebas de evaluación. Permiten complementar y confirmar los datos obtenidos en la entrevista.

- Tests de personalidad o competencias.
- Tests de inteligencia y aptitudes.
- Pruebas situacionales como son el role-playing, el método del caso.

Se pueden utilizar pruebas individuales o de grupo. Una de las pruebas individuales más utilizada suele ser el **análisis de casos**. Se describe un problema que suele ocurrir en el puesto que el candidato desarrollará en el futuro. Debe analizarlo y plantear soluciones. La prueba grupal más común es la **dinámica de grupo**. El objetivo de esta prueba es observar el comportamiento del grupo ante la distribución de papeles en una situación ficticia.

Petición de referencias

Es una forma de comprobar la veracidad de lo que nos ha contado el candidato en las fases del proceso de selección.

La petición de referencias es útil sobre todo, en el caso de candidatos con experiencia previa. En este caso las referencias deben solicitarse a las empresas donde estuvo trabajando el candidato, nunca a la empresa/organización en la que se encuentra trabajando en la actualidad por razones de confidencialidad.

Acogida en la Organización

Una vez hemos concluido el proceso de reclutamiento y selección, y el nuevo colaborador/a se incorpora, es el momento de iniciar la acogida en la organización.

Una buena acogida permite minimizar algunos problemas que puede experimentar la persona contratada en sus primeros días: inquietud, contraste entre lo esperado y la realidad, el no conocer a nadie y no saber a quien dirigirse para preguntar las dudas que le surjan. El objetivo es facilitar un proceso de integración fácil y rápido.

Por otra parte, una acogida apropiada puede hacer más rápida la comprensión de la cultura y misión/objetivos de la organización. De esta manera, el nuevo empleado podrá ser operativo en un menor tiempo, sabiendo como funcionan las cosas, qué departamentos existen en la organización y quienes lo componen, etc. Plantear bien la acogida va a ser útil tanto para la persona como para la entidad. ■

Ágora Social tiene como misión contribuir a una mayor profesionalización del tercer sector. Ofrece productos y servicios orientados a la mejora de la gestión y la formación de las entidades no lucrativas. Promueve la democratización de las asociaciones y fundaciones. Consideramos que los socios, los voluntarios, el personal contratado no deben ser objeto de una gestión puramente instrumental, orientada a extraer la mayor utilidad de ellos. Deben ser sujetos activos que desempeñen un papel importante en la toma de decisiones.

Nuestra función social se desarrolla en una doble vertiente: difundir el saber existente y aportar ideas originales sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas; y proporcionar a nuestros colaboradores y colaboradoras una remuneración adecuada y una vía de desarrollo personal y profesional.

www.agorasocial.com

SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Elaboración de planes estratégicos
- Implantación de sistemas de gestión de la calidad
- Consultoría sobre organización y métodos
- Elaboración de políticas y estrategias de RR.HH. (contratación, retribución, formación, evaluación y promoción).
- Selección de personal
- Programas de acogida para empleados nuevos
- Redacción de códigos deontológicos

SERVICIOS FORMATIVOS

- Elaboración de planes y programas de formación a la carta
- Desarrollo de cursos a medida en el centro de trabajo
- Realización de cursos en abierto
- Cursos online