



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

Título del Trabajo Fin de Grado:

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN
DE PERSONAL.**

Presentado por: ALBERTO GASPAR DE LA CUESTA

Valladolid, 19 de Julio de 2017

TITULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Título: “Reclutamiento y selección de personal. Análisis de los procesos de selección de personal”.

Resumen: Es este trabajo, se pretende analizar los diferentes procesos que se llevan a cabo a la hora de realizar el reclutamiento y la selección de personal en una organización recopilando información de cada una de las técnicas utilizadas en dichos procesos.

Se divide en una parte puramente teórica donde se estudia desde sus inicios cada una de estas herramientas y una parte práctica en la que desarrollamos un caso en concreto de la selección de personal en una empresa.

Palabras clave: Reclutamiento, selección, búsqueda de activos, pruebas de evaluación, gestión de recursos.

INDICE

- 1- Introducción.
- 2- El estudio de la selección de personal.
 - 2.1 El proceso de selección de personal.
 - 2.1.1 Exigencias del reclutamiento.
 - 2.1.2 Exigencias de la selección.
 - 2.2 El reclutamiento.
- 3- La selección de personal. Eficacia de los canales.
 - 3.1 Técnicas de selección.
 - 3.2 Utilización de las técnicas de selección
 - 3.3 La ruptura laboral: desde el punto de vista de la empresa y del empleado.
- 4- Análisis de casos. Aplicaciones prácticas de las pruebas de evaluación.
- 5- Conclusiones.
- 6- Referencias bibliográficas.

1.- INTRODUCCIÓN.

El mundo laboral no ha sido siempre el mismo, durante los años ha ido sufriendo grandes cambios. Los trabajadores eran un medio hacia los objetivos de la organización que únicamente se encargaban de desarrollar su actividad profesional correspondiente sin mirar más allá.

En la actualidad un trabajador es mucho más que una mera herramienta que desarrolla una función, se han convertido en un activo muy importante de la empresa donde ésta hace partícipe a los trabajadores de los valores y principios de la empresa cuidándoles para obtener una ventaja competitiva.

El entorno es muy cambiante y el objetivo principal es crear ventajas competitivas que nos desmarquen de la competencia, esto empieza desde la realización de un buen reclutamiento de personal y una exigente selección para hacer de los candidatos unos trabajadores que aporten valor a la empresa. Las empresas son las encargadas de desarrollar y mantener a dichos trabajadores que han reclutado para que no pierdan valor ni se vayan a la competencia.

El trabajo se ha desarrollado con una parte puramente teórica donde se analizan las diferentes fases para atraer candidatos con talento a las empresas y una parte práctica donde analizamos la selección de personal para dos puestos de distinto rango dentro de la misma empresa con la colaboración de una persona que llamaremos "Técnico de Recursos Humanos".

Finalmente se aporta una conclusión a cerca del trabajo y de las referencias bibliográficas utilizadas para la realización de éste.

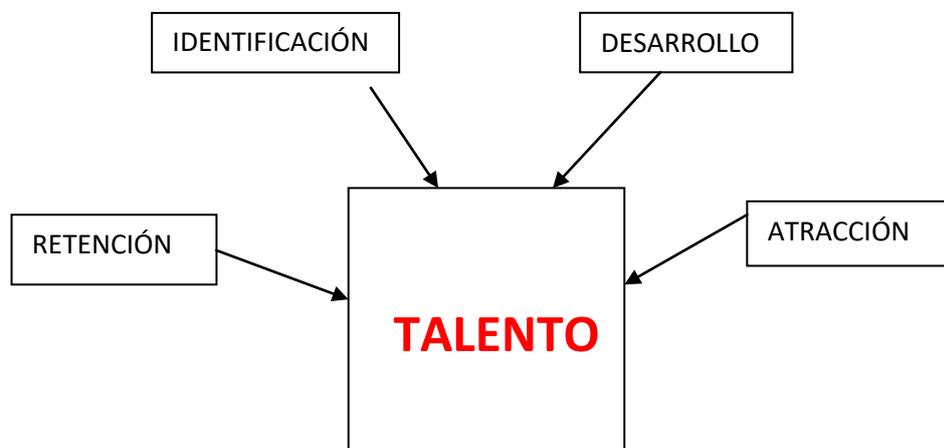
2.- EL ESTUDIO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

El proceso de selección de Recursos Humanos es aquel por el cual la organización busca, analiza e incorpora a las personas que necesita para cada puesto de trabajo. Este proceso es un eje fundamental para la Dirección de Recursos Humanos y es necesario para alcanzar uno de sus objetivos explícitos, atraer y seleccionar candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización. “Gomez Mejía, L. Balkin, D.B y Cardy, R.L. (2009)”

Dentro de este proceso observamos dos subprocesos: El Reclutamiento y La Selección. Gráficamente podríamos ver el proceso de la siguiente manera:

Gráfica 1: Proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Exigencias que se plantean al proceso de Reclutamiento:

“Dolan, S.L. (2007)” propone los siete fines del reclutamiento:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento partiendo de la información suministrada por la planificación de Recursos Humanos.

- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos de trabajo a cubrir con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxito en el proceso de selección al reducir el número de candidatos con suficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficiencia de las fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas.

2.1.2 Exigencias que se plantean al proceso de selección:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea tan rentable en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los intereses de la organización como del individuo.

Para garantizar el éxito de ambos procesos (Reclutamiento y Selección) hay que buscar información clara y suficiente de la empresa, del puesto de trabajo y del candidato.

Tener una buena conexión entre ellos será la clave del éxito a la hora de incorporar personal a la empresa. Cualquier error tanto en el reclutamiento

como en la selección repercutirá negativamente en la empresa, desaprovechamiento de los recursos y aumento en los costes.

2.2 EL RECLUTAMIENTO: CONCEPTO, OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS:

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente.

El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de adquisición de Recursos Humanos y tiene como principal objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes “cualificados” a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir. *“De La Calle, M.C. (2004)”*

Consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente cualificados 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. *“De La Calle, M.C. (2004)”*

El proceso se inicia con la información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa y continúa con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. Así, podemos distinguir dos etapas en el proceso de reclutamiento. *“De La Calle, M.C. (2004)”*

2.2.1 ¿Dónde buscar?:

Un problema que se presenta en las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objeto de concentrar en ellos los esfuerzos del

reclutamiento. *“Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007)”*

Una primera etapa de investigación en la que, tras determinar las necesidades y características del personal, se realiza un estudio de mercado para poder seleccionar de donde obtener los potenciales candidatos. La identificación y selección de las fuentes de reclutamiento presentan varias ventajas: *“Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007)”*.

- ✓ La disminución del tiempo de reclutamiento.
- ✓ La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.
- ✓ Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones entre los candidatos preseleccionados y los candidatos admitidos.

El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas (la propia organización), fuentes externas o en ambas.

- Reclutamiento interno: se buscan candidatos entre los empleados actuales de la empresa. En este caso, la empresa busca dentro de su propia empresa los candidatos potenciales para ocupar el puesto. Son los candidatos reales en plantilla los que ocupan los nuevos puestos de trabajo a través de promociones (movimientos verticales) o traslados (movimientos horizontales).

Existen varios argumentos para defender el reclutamiento interno.

“De La Calle, M.C y Ortiz de Urbina, M. (2004)”

1. El nivel de conocimiento del candidato, el candidato ya es conocido por la organización y él a su vez conoce a la misma.
2. Dado ese conocimiento se produce una reducción del margen de error y convierte al proceso en más fiable y válido.
3. Existe una mayor seguridad en los empleados ya que asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización.
4. La posibilidad de promoción interna aumenta la motivación y desarrolla la competencia interna.

5. Resulta más económico que el reclutamiento externo ya que se aprovecha la inversión en formación realizada al empleado y se ahorra en gastos de publicidad a la hora de reclutar.

A su vez podemos observar una serie de inconvenientes. “*De La Calle, M.C y Ortiz de Urbina, M. (2004)*”

El número de candidatos es reducido por lo que hay una dificultad a la hora de encontrar a la persona con la cualificación requerida dentro de la organización.

1. Puede generar malestar interno, conflictos y falta de cooperación entre las personas. Evita que entren otros puntos de vista a la empresa los cuales podrían aportar ideas nuevas a la organización.
2. Cuando alguien de tu mismo nivel jerárquico se convierte en tu jefe se tiende a respetarle en menor medida inconscientemente.

- Reclutamiento externo: consiste en buscar los candidatos fuera de la empresa. La organización no encuentra al candidato idóneo dentro de la empresa o bien busca atraer gente con nuevas ideas y una forma distinta de ver y hacer las cosas.

Al igual que en el reclutamiento interno nos encontramos con ciertas ventajas en el externo. “*De La Calle, M.C y Ortiz de Urbina, M. (2004)*”

1. Traer a gente con nuevas ideas que aporten puntos de vista distintos y nuevas formas de solucionar los problemas internos de la organización.
2. Se aprovecha la formación que estos trabajadores han obtenido en otras empresas.
3. Resulta más sencillo encontrar profesionales ya cualificados, especialmente cuando la organización necesita unas habilidades específicas con inmediatez.

También destacamos ciertas desventajas que se dan en el reclutamiento externo. “*De La Calle, M.C y Ortiz de Urbina, M. (2004)*”

1. Suele tener una mayor duración y por tanto aumenta el coste del tiempo, siempre dependiendo del nivel jerárquico del puesto a ocupar.
2. Puede resultar menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos al puesto son totalmente desconocidos por la organización y pueda dar lugar a equivocaciones.
3. Da lugar a frustraciones entre el personal de la empresa al ver que las expectativas de promoción se ven disminuidas con las nuevas incorporaciones.

2.2.2 ¿Cómo buscar?:

Encontramos dos tipos de identificación de personas que aporten valor a la empresa, identificación interna en una organización y la identificación externa a la organización. “*Silzer y Church, 2009*”

Dependiendo de la fuente de reclutamiento que hayamos elegido vamos a buscar a los diferentes candidatos a ocupar el puesto de trabajo a través de unas técnicas de reclutamiento diversas. “*De la Calle 2015*”

- Técnicas de reclutamiento interno: son muchos los métodos para realizar este tipo de reclutamiento internamente en la organización y cubrir los puestos vacantes con los candidatos potencialmente cualificados. Podemos destacar entre otros
 1. “Boca a boca”. Los empleados son los que se encargan de transmitir la oferta de puestos de trabajos.
 2. Archivos de personal. Cada empleado tendrá una ficha de personal al incorporarse a la empresa, en ella aparece tantos los datos personales, el puesto que ocupa en el momento actual y diversa información como la experiencia laboral, la formación recibida, reconocimiento médico,

evolución del rendimiento, comportamientos positivos y/o negativos de su trayectoria en la empresa...

Tabla 1: Ficha de personal

Datos personales	Puesto que ocupa
Formación recibida	
Experiencia laboral	
Evolución del rendimiento de empleado	
Comportamiento (positivo o negativo)	
Reconocimiento médico	

Fuente: elaboración propia.

3. Página web de la empresa, Intranet (bolsa de trabajo).
4. Tablón de anuncios. En él se anuncian los puestos de trabajo y es el medio más recomendado ya que da igualdad a todos los empleados, aumenta el conocimiento sobre las características del puesto y da la oportunidad a cada trabajador de elegir por sí mismo.

En este tipo de reclutamiento lo que buscamos es encontrar los activos con valor dentro de la empresa, entre los mismos empleados. Es una buena medida ya que los empleados ya son conscientes de los valores de la empresa y además se provoca en ellos un sentimiento de pertenencia a la empresa lo que desarrolla en ellos un mayor reconocimiento y será favorable para la organización.

- Técnicas de reclutamiento externo: ésta técnica de reclutamiento debe ser mucho más exhaustiva ya que nos encontramos con personas que nunca han trabajado para la organización, no somos conscientes de sus habilidades.

Vamos a distinguir entre varias herramientas por tanto la elección de la mejor herramienta en cada caso no permitirá realizar un buen reclutamiento en cada caso.

Es posible que las organizaciones no encuentren suficientes candidatos de forma interna, por lo que se ven obligados a realizar un reclutamiento externo donde podemos destacar: “*De La Calle, M.C y Ortiz de Urbina, M. (2004)*”

1. Candidatos propuestos por empleados. Son los propios trabajadores los que recomiendan el puesto de trabajo, es un método de muy bajo coste y ventajoso ya que nadie conoce el puesto de trabajo mejor que el propio trabajador. Los solicitantes ya vienen con información acerca del puesto de trabajo y sobre la empresa.
2. Candidaturas espontáneas. El solicitante se acerca a la oficina de la organización, deberá rellenar unos documentos en los que aparecerán sus datos personales, formación, experiencia...El sujeto queda registrado en las bases de datos de la empresa para una futura posible vacante.

3. Anuncios en los periódicos. Es un método sencillo y muy utilizado por la empresa, es el más eficiente a la hora de conseguir un gran número de candidatos porque no filtra a los candidatos y puede ser un inconveniente ya que es posible que muchos solicitantes no se ajusten al perfil buscado.
4. Agencias privadas de empleo. Desarrollan una búsqueda de candidatos en función de la demanda que transmite la empresa que les contrata. Estas agencias cobran unos honorarios al candidato y/o a la compañía por sus servicios. Son muy útiles para captar a trabajadores con buenas aptitudes, una cierta especialización y que van a ocupar un puesto de alta responsabilidad en la empresa. El nombre con el que se conoce a las empresas que se encargan de buscar candidatos para puestos de alta dirección en la empresa se denomina “cazatalentos” o head hunters.
5. Instituciones docentes. Cuando las empresas necesitan candidatos con una buena formación y en la que la experiencia no es un requisito básico para el puesto de trabajo, éstas acuden a Universidades en busca de los mejores expedientes académicos.
6. Empresas de trabajo temporal. Las ETT no son exactamente unas técnicas de reclutamiento externo ya que no hay vínculo con la empresa una vez finalizado el trabajo para el que ha sido contratado el trabajador. Sin embargo, muchas empresas sobre todo en España acuden a las ETT para seleccionar a su personal.
7. Colegios profesionales e Internet.

3.- LA SELECCIÓN DE PERSONAL: PRESENTACIÓN, MÉTODOS Y ANÁLISIS DE LA DECISIÓN.

La selección de personal se define por ser un conjunto de técnicas o procedimientos que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo en la organización.

Supone un estudio intensivo del puesto de trabajo y un conocimiento en profundidad del puesto de trabajo en el que intentamos ocupar por uno de los candidatos.

Es la primera cuestión que se plantea a la empresa en relación con el personal, es una selección que ha de darse tanto para la entrada de personal en la empresa como para adecuar al personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

La decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto ofertado se ampara en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos, tales instrumentos requieren de un profesional capacitado para su utilización.

Podemos determinar la importancia de la selección de personal para la empresa por los siguientes aspectos:

- El valor de una empresa se mide siempre por el valor que aportan las personas que la integran.
- Si utilizamos unos buenos métodos de selección enriquecerá a la empresa y a su vez al trabajador, por el contrario si la selección es mala, ésta puede dañar tanto a la empresa como al trabajador.
- En el caso de que la selección sea inadecuada producirá unos gastos extra para la empresa y afectará a la rentabilidad de la misma, a la competitividad con el resto de empresas y a la calidad de la organización.

En la actualidad podemos distinguir dos modelos de selección fundamentales:

- a) Modelo de selección tradicional: se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran

estabilidad productiva. En este modelo se da por hecho que el trabajador realizará las mismas tareas año tras año por lo que en el proceso de selección se buscarán candidatos que posean conocimientos o características específicas del puesto de trabajo. En este modelo se utilizarán varios instrumentos como el *curriculum vitae*, la entrevista y las referencias.

- b) Modelo de selección estratégica: partimos de que la economía se desarrolla en entornos económicos cambiantes (por ejemplo, hoy en día, la industria de los ordenadores no supera el año del ciclo de vida del producto. Hace años este ciclo podía llegar incluso a 10 años). Será necesario a la hora de la selección buscar candidatos que tengan capacidad de aprendizaje ya que puede realizar con éxito las tareas del momento pero no saber adaptarse a las necesidades futuras, innovación, creatividad, capacidad de trabajar en equipo entre muchas otras. En este modelo se utilizarán instrumentos como test de habilidades, entrevistas estructuradas y sistemas de evaluación.

3.1 TÉCNICAS NECESARIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN:

Los resultados de las encuestas realizadas en España con directores y jefes de recursos humanos han mostrado que los instrumentos utilizados para la toma de decisiones de contratación parecen ser bastante reducidos (*Rodríguez et al., 1990; Ruiz et al., 1992*).

3.1.1 El currículum.

El curriculum vitae va a ser en la mayoría de los casos el primer instrumento evaluativo que utilicen las empresas a la hora de realizar la selección de personal y cumple con dos funciones diferenciadas:

- Es el modo de contacto inicial entre el candidato al puesto de trabajo ofertado y la empresa.
- Es el primer filtro que deben superar los solicitantes.

Es una primera criba que pone la empresa a los solicitantes para reducir el número de candidatos posibles que serán seleccionados según las necesidades de la empresa y condiciones del puesto de trabajo.

La presentación del curriculum no debe exceder a una o dos páginas y la información debe ser clara, concisa y veraz. Es la primera imagen que tiene la empresa del solicitante y es una de las claves principales para conseguir una entrevista. Sirve como recordatorio de las características y experiencia del candidato.

Habrà una persona encargada de seleccionar los curriculum que cumplan con los requisitos y descartar directamente aquellos que no cumplan con los requisitos. En el caso de que no cumpla con la totalidad de los requisitos pero haya ciertas características que llamen la atención (aptitudes, conocimientos, formación...) no descartaremos su curriculum y realizares más técnicas para evaluar la posibilidad de seleccionarlo para el puesto de trabajo.

3.1.2 Pruebas de idoneidad.

- Test de habilidad mental y habilidades cognitivas

La habilidad mental se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza. Cuanto menor sea el tiempo y mayor la exactitud indicará una mayor agilidad mental.

Se entenderá que el individuo tiene una alta habilidad mental cuando resuelva problemas correctamente, tome decisiones rápidas y correctas, sea capaz de utilizar el razonamiento abstracto y adquiera conocimiento para utilizar en contextos nuevos.

- Test de habilidades físicas, perceptuales y psicomotoras

El empleo de estos test está limitado a un número reducido de puestos, como pueden ser bomberos o policías. Algunos estudios nos indican que

estos test de habilidades físicas se utilizan en menos del 10% de las organizaciones y están restringidos a aquellos puestos con demandas físicas (personal de seguridad).

3.1.3 Entrevista en profundidad.

Estamos ante el instrumento más utilizado por las empresas para la selección de personal, tanto en España como en el resto de países de los que se dispone de esta información. La finalidad de la empresa con esta herramienta es decidir sobre su ingreso o no en la organización, una buena entrevista ofrecerá al candidato una visión realista sobre el puesto de trabajo pero también hay que resaltar que una mala entrevista nos hará perder a muchos posibles candidatos al puesto de trabajo.

Es la herramienta con la que más información, competencias y sensaciones se pueden observar. No supone un gran coste ni una pérdida muy grande de tiempo. “*Blanco,(2010)*”.

La duración de la entrevista estará entre la hora y media y dos horas en la que el entrevistador podrá elegir si dicha entrevista será un cara a cara, con la colaboración de un observador, una entrevista de panel o una entrevista de estrés. Cada vez es más habitual utilizar dinámicas de grupo en este tipo de herramienta.

En el caso de que la organización decida ofrecer el puesto de trabajo al candidato, éste tomará la decisión en función de la calidad de la entrevista. Esta posibilidad de aceptar el trabajo por el candidato se verá influida por el interés y la preocupación que el entrevistador ponga por él. “*Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007)*”.

Un estudio sobre la entrevista de trabajo a los estudiantes universitarios muestra que la opinión acerca de la entrevista es más favorable cuando dedican menos de la mitad del tiempo de la misma a realizar cuestiones al

entrevistador, cuando no se tratan temas que den lugar a situaciones violentas y cuando no se pone en apuros al candidato.

Un aspecto muy importante de la entrevista en profundidad es el contenido, la mayoría de las organizaciones optan por dar a los candidatos únicamente la información positiva pero esto conlleva a posibles situaciones de conflicto en el futuro (abandono del puesto una vez aceptado el trabajo, implicaría un aumento de los costes para la organización y una bajada del rendimiento del trabajador) ya que los aspectos negativos no han sido tratados con la misma intensidad que los positivos.

Actualmente son cada vez más las organizaciones que optan por dar tanto la información positiva tanto negativa sobre el puesto de trabajo ya que ciertos estudios afirman que aumentan el número de personas reclutadas al tener una visión más realista del puesto de trabajo.

Para concluir diremos que la entrevista es la fase definitiva dentro de cualquier proceso de búsqueda de empleo (ya sea la primera vez o sea un cambio de trabajo), todas las herramientas utilizadas anteriormente han estado dirigidas a conseguir esta entrevista de selección con la empresa.

3.1.4 Referencias. Verificación de datos.

Es el momento en el que la persona encargada de dar el puesto al candidato realice labores de investigación para corroborar y verificar la información facilitada por éste en todos los procesos realizados.

Si es necesario se comprobará la veracidad de Curriculum Vitae poniéndose en contacto con las empresas en las que haya trabajado con anterioridad o con los centros donde haya realizado los estudios pertinentes.

En la actualidad una actuación cada vez más común es la búsqueda del candidato en las redes sociales para recoger una mayor información que la persona no haya facilitado en el curriculum o en la entrevista personal.

Un estudio muestra que el 88% de las empresas en España reconoce comprobar la reputación online del candidato antes de la contratación, y casi un 70% de los profesionales de Recursos Humanos considera que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales.

Las redes sociales se han consolidado como un apoyo fundamental para la atracción y selección de talento. Desde el punto de vista de los candidatos, las redes sociales son estratégicas en el desarrollo de su marca personal mientras que para los reclutadores son fuente de búsqueda de talento y de información sobre la persona a la que van a contratar.

La idea general es que las redes sociales son una parte importante del proceso de reclutamiento, son el complemento perfecto a los portales web de empleo para continuar con el proceso de selección.

La totalidad del trabajo de búsqueda de información sobre el candidato se hará indistintamente para puestos de alto cargo en la organización como para puestos medios y bajos. Tampoco habrá diferencias en este proceso para empresas de gran tamaño o de tamaño más reducido.

“Bonache, J. Y Cabrera, A.(2002)”. Son una modalidad evaluativa de frecuente utilización en la selección de personal y, habitualmente supone el cierre del proceso de recogida de información sobre un candidato.

3.1.5 Examen médico.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección de personal ya que evalúa físicamente al candidato y determina si es apto para desarrollar las funciones que requiere el puesto.

Esta herramienta al ser de un coste muy elevado se llevará a cabo al final del proceso para evitar costes no necesarios y únicamente en los puestos de trabajo que requieran unas condiciones en las que la salud se pueda ver alterada.

Por lo general los exámenes médicos son necesarios para evitar el ausentismo por enfermedad, ya que hay personas que se encuentran predispuestas a desarrollar algunas enfermedades ligadas al trabajo que desempeñan.

3.1.6 Decisión de contratar.

Se comunica la contratación al candidato, ambas partes se disponen a la formalización del contrato laboral teniendo en cuenta las condiciones de trabajo.

3.2 LA RUPTURA LABORAL:

La ruptura laboral supone la desvinculación del trabajador con la organización, puede ser una desvinculación voluntaria o una desvinculación involuntaria. Dentro de las rupturas voluntarias destacan la dimisión, la jubilación y la jubilación anticipada. En las involuntarias hablamos de los despidos, las reducciones de plantilla, la reducción del tamaño empresarial (downsizing) y el ajuste del tamaño empresarial (rightsizing). “*Gomez Mejía, L. Balkin, D.B y Cardy, R.L. (2009)*”

En este apartado aparece el término “TASA DE ROTACIÓN” como indicador común de la ruptura laboral, que es la proporción de personas que salen de una organización (no incluimos jubilaciones, fallecimientos) sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado tiempo (año).

La ruptura laboral se produce cuando el empleado deja de ser empleado de la empresa y se extingue el contrato de trabajo, cuando el empleado sea el que tome la decisión de romper el acuerdo laboral será una ruptura voluntaria. En este caso la empresa se encarga de preguntar al empleado las causas de la ruptura laboral para detectar posibles problemas e intentar solucionarlos.

Normalmente la ruptura laboral la consideramos de una forma permanente, pero existen ciertas excepciones.

- Razones para la ruptura laboral:
 - Acuerdo entre las partes. El empresario y el trabajador siempre tienen la posibilidad de llegar a un acuerdo para concertar un periodo de suspensión del contrato
 - Por contrato.
 - Productivas/económicas. Estas causas de suspensión del contrato de trabajo no guardan ninguna relación con el comportamiento, voluntario o involuntario, del empleado.
 - Riesgo de embarazo.
 - Maternidad/paternidad.
 - Incapacidad. La incapacidad temporal (IT) comprende una serie de supuestos generales en los que el trabajador se encuentra impedido para trabajar y recibe asistencia de la Seguridad Social (padecer enfermedad común o profesional, haber sufrido un accidente, encontrarse en periodo de observación por enfermedades profesionales).
 - EXCEDENCIA.

De todas estas razones la excedencia es una de las más habituales (suspensión del contrato de trabajo) y puede ser de tres tipos:

a. Forzosa.

Esta modalidad de excedencia es concedida por el empresario, por iniciativa propia o previa solicitud del trabajador, a aquella persona que haya sido elegida o designada por la autoridad competente para ocupar un cargo público que imposibilite la asistencia al trabajo.

Los beneficiarios de excedencia forzosa tienen reservado el puesto de trabajo que ocupaban anteriormente, y la antigüedad en el cargo público se computa como si fuese antigüedad en la empresa una vez que vuelven a la misma; éstos han de solicitar el reingreso en la entidad dentro del mes siguiente al cese en el cargo público.

Como se trata de un supuesto de suspensión en el contrato de trabajo, durante dicha suspensión no se tiene derecho a percibir ningún tipo de remuneración a cargo de la empresa.

b. Voluntaria.

El trabajador con al menos un año de antigüedad en la empresa puede solicitar excedencia voluntaria por un plazo comprendido entre cuatro meses y cinco años, y la empresa está obligada a concedérsela. Este derecho, si se ha ejercido ya una vez, sólo puede ser solicitado otra, siempre que hayan transcurrido, al menos, cuatro años desde el final de la anterior excedencia.

c. Cuidados voluntarios.

Los trabajadores tienen derecho a un periodo de excedencia no superior a tres años para dedicarse al cuidado de cada hijo, sea natural, adoptivo o un menor en acogimiento. Dicho periodo se computará desde el momento del nacimiento o desde las fechas de las resoluciones judiciales o administrativas que establecen la adopción o el acogimiento.

Los trabajadores también tienen derecho a un periodo de excedencia, no superior a dos años (salvo que el convenio colectivo establezca otro mayor), para ocuparse del cuidado de familiares hasta el segundo grado, que por razones de edad, accidente o enfermedad, no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida.

4.- ANÁLISIS DE CASOS.

Una vez concluida la parte teórica referida al reclutamiento y selección de personal vamos a pasar a explicar un análisis práctico.

En dicho análisis vamos a profundizar en dos casos concretos dentro del apartado de la selección de personal de una empresa en los que participan dos trabajadores del departamento de Recursos Humanos.

Vamos a analizar un tipo de entrevista para un puesto de coordinador de eventos donde trabajaremos con un tipo de entrevista (1) y otro caso para un puesto dentro del departamento de marketing en el que buscaremos una persona con un talento especial que se distinga del resto por lo que se utilizará otro modelo de entrevista (2).

Primero debemos definir los puestos de trabajo, es un método en el que vamos a recopilar requisitos y cualificaciones que vamos a exigir a cada candidato. Incluirá: nivel de estudios, experiencia y las funciones del puesto así como las aptitudes y características de personalidad.

Para el puesto de coordinador de eventos contamos con una enorme oferta de trabajo lo que conlleva a realizar una gran criba de candidatos, dicha oferta llega a través de los diferentes portales de internet. Los perfiles a buscar son mujeres y hombres con edad comprendida entre 18 y 30 años y con una buena apariencia física. Será muy valorable haber trabajado con anterioridad en contacto directo con clientes y tener disponibilidad horaria de jornada completa. Deberá ser una persona extrovertida y con aptitudes para trabajar en equipo y organizarlo.

Para el puesto de becario en departamento de Marketing la oferta llega a través de las distintas universidades que tienen el convenio con la empresa. Los perfiles son mujeres y hombres recién graduados o recién finalizado el máster (en este caso sería el de Marketing) con una nota media por encima de 7 y con un nivel B2 de Inglés. Por lo tanto no será necesario tener experiencia, se valorará la capacidad de liderazgo y aportar nuevas ideas a la empresa.

Se trata de encontrar al mejor de entre los candidatos para que aporte un gran valor a la organización.

Una vez definidos los puestos de trabajo comenzamos con el reclutamiento, un paso muy importante de la selección de personal es publicar la oferta de trabajo en los distintos portales de Internet que nos ofrecen esta posibilidad (Infojobs, infoempleo...) Lo más importante en la redacción de la oferta serán las "palabras clave", cuantas más veces se repita la palabra buscada en nuestra oferta más visible será al público. Se publicarán semanalmente con la intención de estar visible a los buscadores. Nos centramos en las primeras líneas ya que es lo que la gente lee con más atención y destacar el título sobre la descripción de la oferta.

Ejemplo de un tipo de oferta de trabajo:

TÍTULO: Prácticas en el departamento de Marketing de una importante empresa ubicada en Madrid.

OFERTA: Necesitamos incorporar en nuestro departamento de Marketing digital a un becario/a entusiasta y motivado/a. Buscamos un perfil de comunicador digital, con conocimientos en **Social Media y Community Management**, que tenga la condición de recién graduado o en fase final de estudios especializados en el sector de los Negocios Digitales.

REQUISITOS MÍNIMOS (Se harán pruebas)

- Incorporación inmediata
- Nativo digital con pasión por el marketing, recién graduado/a o en fase final de estudios especializados en el sector del Marketing Digital.
- Capacidad para detectar las últimas tendencias del sector y con curiosidad para aplicarlas y llevarlas a su terreno.
- Creatividad y buen gusto generando informes y presentaciones. - Tolerante a la presión y a trabajar contrarreloj.
- Capacidad resolutive, de rápido aprendizaje y asimilación de conceptos.

OTROS REQUISITOS:

- Buen nivel de inglés.

- Conocimientos en el uso de herramientas de gestión de social media.
- Experiencia en agencias del sector digital.
- Se valorarán conocimientos de herramientas de diseño (Photoshop, InDesign).
- Proyectos propios en el ámbito digital (una web, un blog, una cuenta de Instagram temática, etc.)

A continuación realizamos la criba mediante el Curriculum Vitae que los candidatos han adjuntado a la oferta y procederemos a la entrevista telefónica. Dicha entrevista consiste en una primera toma de contacto con el candidato en la que procederemos a la presentación y a la explicación de qué tipo de oferta de trabajo es en la que se ha inscrito (tenemos en cuenta que nuestro candidato se ha podido apuntar a varias ofertas distintas).

Buscamos información la cual sea interesante para nuestro puesto, los requisitos que busca la empresa, como puede ser la disponibilidad horaria o si está realizando otro trabajo o es parado.

Si dicha información concuerda con los requisitos necesarios concluiremos la entrevista con la cita de los candidatos aptos a lo que llamaremos las pruebas de evaluación.

A continuación exponemos dos casos reales de selección de personal. La empresa "X" se dedica al mundo de la publicidad y el marketing y en ella se engloban cuatro unidades de negocio con más de 2000 empleados y varias sedes tanto en España como en el extranjero. Una de las unidades de negocio en la que veremos el caso de selección de personal es una agencia de eventos, publicidad y marketing digital.

Esta agencia se centra en la comunicación en vivo al cliente mediante eventos, campañas o acciones y una buena ejecución/koordinación de todo el personal. Además, se dedica a la organización de todo tipo de eventos ya sean culturales, deportivos, jornadas gastronómicas...

4.1- ENTREVISTA TIPO 1:

El técnico que realizará la selección de personal trabaja en una filial en Madrid, una de las más importantes, donde trabajan cerca de 500 personas y ha realizado dichos trabajos de selección de personal durante 12 meses. La búsqueda se centra en un candidato para el puesto de coordinador de producción de eventos.

Las funciones a desarrollar en este puesto son:

- Programar y ejecutar actividades relacionadas con la producción de los eventos.
- Contacto directo con el cliente.
- Gestión de la información entre los distintos grupos de trabajo.
- Organizar y coordinar la ejecución de los trabajos de los diferentes grupos.
- Control del material asignado para el evento.

Tras publicar la oferta en los distintos portales de internet que nos lo permiten, el técnico de Recursos Humanos realiza un primer filtrado con los curriculum que le han llegado. En este filtrado se valorarán:

- Edad, apariencia (foto).
- Estudios y trabajos realizados con anterioridad.

Esta criba no será muy relevante ya que los requisitos para el puesto no se pueden averiguar únicamente con el curriculum y la mayoría de los candidatos son seleccionados para las pruebas posteriores.

A continuación se cita a los candidatos seleccionados para realizar una serie de pruebas (entrevista, dinámica de grupo...) para evaluar sus competencias y comprobar si esas competencias son aptas para el puesto de trabajo a cubrir. En dicha pruebas estará presente el técnico de Recursos Humanos junto a dos directivos de otras áreas comerciales los cuales desarrollarán la entrevista en profundidad posterior y las dinámicas de grupo a los candidatos que pasen la prueba.

Los métodos utilizados serán la entrevista individual, la dinámica de grupo y la entrevista grupal:

- Entrevista: se reúne el candidato con el técnico de recursos humanos (puede ser uno o dos pero solamente interactuará uno de ellos), también habrá presente un directivo que pertenece al departamento de marketing el cual en esta parte de la entrevista únicamente estará de oyente.

El entrevistador utilizará el CV del candidato para realizar preguntas de tipo personal, es una entrevista más abierta. El técnico de Recursos Humanos procede a presentarse al candidato y le realiza varias preguntas sobre su situación actual, cuál ha sido su último trabajo, lugar de residencia, cuáles han sido los estudios que ha realizado y por qué.

Para el puesto a ocupar es imprescindible el trato directo con clientes por lo que será una pregunta imprescindible a cada candidato, tanto si alguna vez han tenido este tipo de trabajo como si está dispuesto a tener un trato comunicativo y directo con ellos.

En esta entrevista tanto el técnico como el directivo dispondrán de una hoja de control en la que se valorarán diferentes aspectos del candidato:

- Disponibilidad horaria.
 - Conocimientos avanzados de Excel.
 - Aspecto físico.
 - Comunicación interpersonal.
 - Valorables idiomas y experiencia previa.
- Dinámica de grupo: ofrece un grado más real del puesto de trabajo en el cual trataremos un posible caso real para ver como se desenvuelven los candidatos en él.
- Los candidatos estarán ante una posible realidad del día a día de la empresa junto con otros trabajadores y realizaran varias tareas

las cuales desempeñarán en el caso de que sean aptos para el puesto.

Habrà un moderador el cual determina el tema a tratar, suelen ser temas de actualidad y referidos al mundo de la publicidad y el marketing. Se dividen en dos grupos, tendràn que escoger aspectos positivos y negativos del tema elegido e investigar acerca de ellos para su posterior debate.

La dinámica de grupo será supervisada por dos directivos, uno de ellos será del departamento de marketing y otro del departamento de gestión y control junto al técnico de Recursos Humanos. Al igual que en la entrevista contaràn con una hoja de control para valorar a los candidatos individualmente las siguientes características:

- Liderazgo
 - Pro actividad
 - Dinamismo
 - Motivación
 - Productividad
 - Capacidad de organización
 - Trabajo en equipo y gestión de equipos
 - Compromiso y responsabilidad
 - Resolución de conflictos
- Entrevista grupal: suele contar con la presencia de entre 10-15 candidatos al puesto, el técnico de Recursos Humanos hace una breve introducción sobre la empresa y una explicación del puesto de trabajo. Se trata de hacer participar libremente a los candidatos para observar cómo se desenvuelven, que tipo de preguntas formulan, que comportamiento tienen... En el caso de que algún candidato no participe se le pregunta directamente algo relacionado con él.

En la entrevista grupal se seguirán valorando los aspectos de la hoja de control que ya disponían en la dinámica de grupo.

Dichas fases llevarán de media unos 120 minutos, ofreciendo un breve descanso a los candidatos entre ellas.

Tras concluir dichas fases de selección se reúne el técnico de Recursos Humanos con el directivo correspondiente y analizan las hojas de control de cada candidato para estudiar cual se adapta en una mayor medida al puesto de trabajo ofertado.

Finalmente y en casos concretos procederemos a la verificación de los datos ofrecidos por los candidatos, consultas telefónicas a empresas en las que haya trabajado con anterioridad, comprobación de título universitario... Una de las costumbres más actuales es la investigación del candidato a través de las redes sociales, cada vez son más utilizadas estas técnicas por los entrevistadores.

4.2- ENTREVISTA TIPO 2:

En este caso, la empresa “X” busca incorporar personal joven y con talento a puestos en el departamento de marketing y de recursos humanos de la empresa. Cuenta con un programa de becas junto a la universidad donde buscan sobre todo a personas recién graduadas o con un máster.

El departamento de Marketing cuenta con varias áreas:



Cada área contará con una estructura y unas funciones concretas. El puesto a ocupar está dentro del área ventas y las funciones de este puesto son las siguientes:

- Previsión de ventas, expectativas empresariales
- Fijación de márgenes de beneficio y precios
- Definir la distribución en tienda
- Definir el ciclo de vida de los productos

- Rotación de stocks
- Fijación de campañas de venta y políticas de apoyo
- Captación y idealización de clientes
- Atención al cliente y servicio post-venta

En este caso nos encontramos con un proceso de selección de gran complejidad ya que suelen ser muchos candidatos para pocos puestos. La idea principal es que una vez acabado el periodo de la beca se queden de forma fija en la empresa. Quieren desarrollar y dar la oportunidad a personas que acaban de terminar sus estudios para que puedan tener una primera toma de contacto con el mundo laboral.

En este caso se buscan perfiles mucho más exigentes, deben contar con un gran potencial ya que van a ocupar puestos de gran importancia en la empresa y los procesos de selección irán a la par en esta exigencia.

Una de las principales cribas es el idioma debido a que en estos puestos se está en constante comunicación con oficinas del extranjero. A modo de estadística destacamos que únicamente 1 de cada 10 candidatos que empiezan la prueba de selección son citados a la prueba de evaluación.

Los requisitos que se valoran para este puesto son los siguientes:

- Grado universitario (Marketing, finanzas, ade...)
- Valorable Máster
- Alto nivel de inglés
- Competencias digitales. Manejo de herramientas online y redes sociales.
- Innovación
- Orientación a resultados
- Conocimiento/certificaciones de google adwords, wordexpress, google analytics, SEO y SEM

Uno de los principales objetivos que se busca es la variedad en los candidatos para afrontar la dinámica de grupo donde se pondrán varios casos a resolver

en un determinado tiempo y posteriormente se desarrollara junto a un moderador para observar las habilidades de cada uno. Con esta dinámica nos permite ver al candidato en un posible ambiente real de la empresa y nos resulta más fácil obtener información sobre su personalidad y los rasgos más sobresalientes de cada persona.

La dinámica de grupo utilizada en este caso consiste en una prueba donde participan 10 personas supervisadas por el técnico de Recursos Humanos que junto al directivo del departamento de ventas realizan una serie de preguntas a los seleccionados sobre su trayectoria y les entrega un caso práctico. A su finalización los candidatos exponen su caso y dan su opinión a cerca de él, posteriormente se deberá llegar a una solución una vez puestos en común.

La finalidad no es encontrar una solución única, de hecho a veces no la hay. Se trata de ver cómo se comporta cada uno de los candidatos durante la realización de la dinámica de grupo. Los supervisores de la dinámica durante su transcurso irán rellenando la hoja de control de cada candidato en la que incluirá las habilidades de éstos.

Las habilidades que se buscan con esta dinámica son:

- Presentación (soltura, expresión oral)
- Capacidad de analizar y resolver situaciones
- Adaptación a posibles complicaciones
- Trabajo en equipo
- Introversión/extroversión
- Empatía y simpatía
- Capacidad de generar acuerdos y cooperar
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

Tras concluir dichas fases de selección se reúne el técnico de Recursos Humanos con el directivo correspondiente y analizan las hojas de control de cada candidato para estudiar cual se adapta en una mayor medida al puesto de trabajo ofertado.

Finalmente y en casos concretos procederemos a la verificación de los datos ofrecidos por los candidatos, consultas telefónicas a empresas en las que haya trabajado con anterioridad, comprobación de título universitario... Una de las costumbres más actuales es la investigación del candidato a través de las redes sociales, cada vez son más utilizadas estas técnicas por los entrevistadores.

Hay muchas similitudes en la forma de realizar las entrevistas pero también nos encontramos con puntos muy distintos, en el perfil del tipo 1 se busca cubrir un puesto de trabajo con un candidato que se adapte al puesto mientras que en el tipo 2 se centra en un candidato que destaque de todos los demás (LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO).

5.- CONCLUSIONES.

Una vez concluida la realización del trabajo decir que he adquirido un amplio conocimiento acerca de la selección de personal ampliando así lo ya aprendido con la asignatura de Recursos Humanos en la Universidad de Valladolid.

La realización del caso práctico me ha hecho ver en primera persona como se realiza el procedimiento en una empresa real y como utilizan los distintos elementos de reclutamiento y selección los técnicos encargados a ello.

Analizado en profundidad el concepto de selección de personal vamos a concluir con que es imprescindible hacer un buen uso de todas las herramientas desde el primer paso en el proceso de reclutamiento hasta el último paso del proceso de contratación.

En el caso de hacer un mal uso o no realizar todos los procesos requeridos nos puede conllevar a una mala utilización de los recursos que implicará un incremento de los costes para la empresa y una mayor utilización del tiempo a la hora de llevar a cabo el proceso tanto de reclutamiento como de selección.

Dicho esto, en la parte práctica cabe destacar que cada vez más nos encontramos con candidatos que traen muy preparado esta parte de la selección y no nos permite observar la realidad de sus habilidades.

Para acabar, dar las gracias al profesorado de la Universidad por la ayuda aportada para la correcta realización de este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

De la Calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M. (2004). Fundamentos de recursos humanos. Prentice May, Madrid. (capítulos 3,4 y 8).

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid McGraw-Hill. (capítulos 4 y 5).

Gómez Mejía, L. Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2009). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall, Madrid. (capítulos 5 y 6).

Bonache Pérez, J. y Cabrera Izquierdo, A. (2002). Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Prentice Hall. España.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

Silzer, R., y Church, A. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2: 377 – 412

Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2005). Selección de personal. En F. Naranjo (dir) "La función directiva en las Administraciones Públicas". Tomo III volumen 2. Sevilla: Instituto Andaluz de la Administración Pública.

<http://www.aiteco.com/la-entrevista-de-seleccion/>

Blanco, A. (2010). *Linkedin*. Obtenido de Slide Share:

<http://es.slideshare.net/esabl/claves-en-la-identificacin-del-talento>

<http://blog.infoempleo.com/a/el-88-de-las-empresas-reconocen-consultar-la-actividad-de-sus-candidatos-en-redes-sociales/>

<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448164121.pdf>

http://www.seccionsalud.com/articulos/diagnostico_rh.php

<https://prezi.com/laoxnmwqkxp /el-examen-medico-en-el-proceso-de-seleccion/>