

# *tema 1*

## Técnicas de reclutamiento y selección



- ▶ El reclutamiento y su proceso
  - ▶ Herramientas de selección
  - ▶ La entrevista de trabajo
- 

#### OBJETIVOS:

- Comprender el proceso de reclutamiento y selección de personal y su importancia en la gestión de recursos humanos.
- Conocer las herramientas de selección utilizadas en el proceso de selección de personal y su aplicación en la evaluación de los candidatos.
- Entender los diferentes tipos de pruebas utilizadas en la selección de personal, como el centro de evaluación, las dinámicas de grupo y los test psicotécnicos.
- Aprender a preparar las pruebas y a elaborar el informe de resultados de la selección de personal.
- Comprender la importancia de la acogida en el puesto de trabajo y la evaluación de la selección de personal.
- Conocer los diferentes tipos de entrevistas de trabajo y la importancia de la entrevista por competencias en el proceso de selección.
- Aprender las claves para realizar una entrevista eficaz y la importancia de la verificación de datos.
- Comprender la importancia del seguimiento y cierre del proceso de selección de personal.

# 1. EL RECLUTAMIENTO Y SU PROCESO

El reclutamiento es el proceso de búsqueda y atracción de candidatos cualificados para cubrir una vacante en una organización. Este proceso es una parte esencial de la función de recursos humanos, ya que permite a las empresas encontrar y contratar al mejor talento disponible.

El proceso de reclutamiento incluye varias etapas, desde la identificación de las necesidades de personal hasta la selección y contratación del candidato adecuado.

A continuación, se describe cada una de las **etapas** del proceso de reclutamiento:

- **Identificación de las necesidades de personal:** la primera etapa del proceso de reclutamiento es identificar las necesidades de personal de la organización. Esto implica analizar la carga de trabajo y las habilidades requeridas para realizar las tareas y responsabilidades asociadas a la vacante. Se debe establecer el perfil del candidato ideal, determinando las habilidades, experiencia y conocimientos requeridos para el puesto.
- **Búsqueda de candidatos:** una vez que se han identificado las necesidades de personal y el perfil del candidato ideal, la organización comienza a buscar candidatos potenciales. Hay varias formas de hacerlo, como publicar anuncios en webs o portales de empleo, buscar en bases de datos de candidatos, utilizar redes sociales o contactar con empresas de contratación externa.
- **Evaluación de candidatos:** una vez que se han identificado candidatos potenciales, se realiza una evaluación para determinar si cumplen con los requisitos del puesto. Esta evaluación puede incluir la revisión de sus currículos, su experiencia laboral, su formación académica y sus habilidades.
- **Entrevistas:** después de la evaluación inicial, se llevan a cabo entrevistas para obtener más información sobre los candidatos y evaluar su capacidad para el puesto. Las entrevistas pueden ser realizadas por una o varias personas especializadas y pueden ser realizadas de forma presencial, por teléfono o por videoconferencia. También se pueden llevar a cabo de manera individual o grupal.

- **Pruebas de habilidades:** en algunos casos, se realizan pruebas de habilidades para evaluar la capacidad de los candidatos para realizar las tareas específicas del trabajo. Estas pruebas pueden incluir pruebas técnicas, evaluaciones de escritura, pruebas de personalidad, etc.
- **Referencias y antecedentes:** después de la entrevista y las pruebas, se pueden solicitar referencias y antecedentes de los candidatos. Esto incluye contactar a sus referencias laborales anteriores, verificar su historial formativo y para algunos puestos se requerirá al candidato que valide la ausencia de antecedentes penales.
- **Formalización de la contratación:** si el candidato es considerado el mejor para el puesto, se le hace una oferta de trabajo. Si se llega a un acuerdo, la persona es contratada según lo ofertado o negociado. Entra a formar parte de la plantilla.
- **Integración del nuevo empleado:** una vez que el candidato ha aceptado la oferta de trabajo, comienza la integración del nuevo empleado. Esto incluye la creación de un plan de integración y capacitación para familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, políticas y procedimientos, así como con el puesto en sí mismo. La integración también puede incluir la preparación de un mentor o tutor que ayude al nuevo empleado a integrarse en la organización.

### **Toma nota**

Un reclutamiento efectivo es crucial para la selección del mejor talento para la organización y puede tener un impacto significativo en el éxito de la empresa.

A continuación se indica, a modo de resumen, las etapas del proceso de reclutamiento :

<b>Etapas del proceso de reclutamiento</b>	
<b>Identificación de las necesidades de personal</b>	Analizar la carga de trabajo y habilidades requeridas
	Establecer el perfil del candidato ideal
<b>Búsqueda de candidatos</b>	Publicar anuncios en portales de empleo
	Buscar en bases de datos y redes sociales
	Contactar con empresas de selección externa
<b>Evaluación de candidatos</b>	Revisar currículos, experiencia laboral y formación académica
	Evaluar las habilidades de los candidatos
<b>Entrevistas</b>	Obtener más información y evaluar la capacidad de los candidatos
	Realizar entrevistas presenciales, por teléfono o por videoconferencia. Individuales o grupales
<b>Pruebas de habilidades</b>	Realizar pruebas técnicas, de escritura, personalidad, etc.
<b>Referencias y antecedentes</b>	Contactar referencias laborales anteriores
	Verificar historial formativo y antecedentes penales
<b>Formalización de la contratación</b>	Se llega a un acuerdo
	Se formaliza la contratación
<b>Integración del nuevo empleado</b>	Crear un plan de inducción y capacitación
	Familiarizar al nuevo empleado con la empresa y el puesto
	Asignar un mentor o tutor para su integración



*La búsqueda de candidatos*

## 2. HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

### 2.1 Introducción

Las herramientas de selección son técnicas utilizadas por los departamentos de recursos humanos para evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo en una organización.

Estas herramientas se utilizan en combinación con el proceso de reclutamiento para determinar si un candidato es adecuado para el puesto y la cultura de la empresa.

A continuación, se describen algunas de las herramientas de selección más comunes.

- **Entrevistas:** las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas y pueden ser realizadas por una o varias personas. Además, las entrevistas pueden realizarse de manera individual o grupal. Las preguntas de la entrevista pueden ser abiertas o cerradas, y se utilizan para evaluar la experiencia laboral, las habilidades, la personalidad y otros aspectos relevantes del candidato.

- **Pruebas de habilidades:** las pruebas de habilidades son una herramienta utilizada para evaluar la capacidad de un candidato para realizar tareas específicas relacionadas con el puesto. Estas pruebas pueden incluir habilidades técnicas, de escritura, matemáticas, entre otras.
- **Pruebas de personalidad:** las pruebas de personalidad se utilizan para evaluar la personalidad del candidato, sus rasgos, motivaciones y comportamiento. Estas pruebas pueden ayudar a determinar si un candidato es adecuado para el puesto y la cultura de la empresa.
- **Referencias laborales:** las referencias laborales se utilizan para verificar la experiencia laboral del candidato y evaluar su desempeño en trabajos anteriores. Estas referencias pueden solicitarse al candidato durante el proceso de selección.
- **Evaluaciones psicométricas:** las evaluaciones psicométricas son herramientas de selección que miden las habilidades, rasgos de personalidad, motivaciones y otras características psicológicas de un candidato. Estas evaluaciones pueden incluir pruebas cognitivas, pruebas de personalidad y otras pruebas psicológicas.
- **Ejercicios de simulación:** los ejercicios de simulación son herramientas de selección que permiten a los candidatos demostrar cómo manejar situaciones relacionadas con el puesto en un entorno simulado. Estos ejercicios pueden incluir estudios de caso, juegos de rol, simulaciones en línea y otros escenarios de prueba que permitan evaluar las habilidades y capacidades del candidato en situaciones del mundo real.
- **Evaluación de competencias:** se utiliza para evaluar la capacidad de un candidato para realizar tareas específicas relacionadas con el puesto. Esto se logra mediante la identificación de las competencias necesarias para el puesto y la evaluación de cómo el candidato se desempeña en esas competencias.
- **Pruebas de idiomas:** las pruebas de idiomas se utilizan para evaluar la competencia lingüística de un candidato, especialmente si el trabajo requiere habilidades de comunicación en un idioma diferente. Estas pruebas pueden incluir la evaluación de habilidades de lectura, escritura, conversación y comprensión auditiva en el idioma relevante.

- **Evaluaciones de aptitud física:** se utilizan para evaluar la capacidad física de un candidato para realizar tareas específicas relacionadas con el puesto en cuestión. Estas evaluaciones pueden incluir pruebas de fuerza, resistencia, flexibilidad y otras habilidades físicas relevantes.
- **Evaluaciones de trabajo en equipo:** se utilizan para evaluar la capacidad de un candidato para trabajar funcionalmente en equipo. Estas evaluaciones pueden incluir ejercicios de grupo o actividades en equipo para evaluar la capacidad del candidato para colaborar, comunicarse, resolver problemas y tomar decisiones en equipo.
- **Evaluaciones de liderazgo:** se utilizan para evaluar la capacidad de un candidato para liderar y motivar a un equipo. Estas evaluaciones pueden incluir pruebas de liderazgo situacional, evaluaciones de competencias de liderazgo y ejercicios de simulación de liderazgo para evaluar la capacidad del candidato para liderar y motivar a otros.
- **Evaluaciones de inteligencia emocional:** se utilizan para evaluar la capacidad del candidato para reconocer y gestionar sus emociones y las emociones de los demás.
- **Entrevistas en profundidad:** las entrevistas en profundidad se utilizan para evaluar la experiencia, conocimientos y habilidades del candidato en un entorno más personal y directo. Estas entrevistas pueden incluir preguntas detalladas sobre la experiencia laboral, proyectos anteriores y habilidades relevantes para el puesto. También pueden utilizarse para evaluar la personalidad, motivaciones y valores del candidato.

### **Toma nota**

Es importante tener en cuenta que no todas las herramientas de selección son adecuadas para todos los puestos o todas las empresas. Es recomendable seleccionar las herramientas de selección adecuadas para el puesto y la empresa, y utilizarlas de manera efectiva para evaluar a los candidatos de manera justa y precisa. Además, para obtener una imagen completa del candidato y tomar una decisión sobre su idoneidad para el puesto también se recomienda utilizar varias herramientas de selección. Esta combinación también ayuda a minimizar la posibilidad de prejuicios o errores de selección.



Un factor importante que considerar es la legalidad de las herramientas de selección utilizadas. Es fundamental asegurarse de que las herramientas de selección no violen las leyes de derechos humanos, discriminación y privacidad del candidato. Por ejemplo, no se debe utilizar ninguna herramienta de selección que discrimine por edad, género, origen étnico, orientación sexual o discapacidad.

## 2.2 Preparación de las pruebas

La preparación adecuada de las pruebas de selección de personal es fundamental para asegurar un proceso de selección efectivo y justo. Al preparar adecuadamente, los empleados pueden diseñar pruebas que evalúen de manera precisa y objetiva las habilidades y competencias relevantes para el puesto.

Aquí hay algunos **pasos importantes** a seguir en la preparación de las pruebas de selección de personal:

- **Identificar las habilidades y competencias necesarias para el puesto:** antes de diseñar cualquier prueba, es importante identificar las habilidades y competencias necesarias para el puesto. Esto se puede hacer a través de una revisión del perfil del puesto. Identificar las habilidades y competencias necesarias es importante para asegurarse de que la prueba evalúe lo que es realmente importante para el puesto.
- **Seleccionar las herramientas de evaluación adecuadas:** hay muchas herramientas de evaluación diferentes disponibles para evaluar a los candidatos, y es importante seleccionar las herramientas adecuadas para el puesto y los objetivos de selección. Las opciones incluyen pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, pruebas de inteligencia emocional, entrevistas estructuradas, simulaciones, etc. Es importante asegurarse de que las herramientas seleccionadas sean válidas y fiables para el propósito de la selección.
- **Diseñar las pruebas de manera clara y concisa:** es fundamental diseñar las pruebas de manera clara y concisa para asegurarse de que los candidatos entiendan claramente lo que se espera de ellos. Esto significa proporcionar instrucciones claras y detalladas, así como hacer preguntas claras y específicas que se relacionen con las habilidades y competencias necesarias para el puesto.

- **Establecer criterios de evaluación claros:** es esencial establecer criterios de evaluación claros y específicos antes de proponer la prueba. Esto asegura que todas las respuestas se evalúen de manera consistente y objetiva. Los criterios de evaluación pueden incluir la selección de una escala de calificación o identificación de respuestas correctas o incorrectas.
- **Tantear la prueba en un grupo piloto:** es una buena práctica tantear la prueba a un grupo piloto de empleados actuales para asegurarse de que evalúe lo que se pretende evaluar. El grupo piloto puede proporcionar comentarios sobre la claridad de las preguntas, la duración de la prueba y cualquier otro criterio que se quiera evaluar.
- **Gestionar la prueba de manera justa:** es fundamental disponer la prueba de manera justa para todos los candidatos. Esto significa proporcionar las mismas instrucciones y tiempo de prueba para todos los candidatos, así como asegurarse de que todas las condiciones sean las mismas. Además, es importante garantizar que la prueba no contenga preguntas o ejemplos que puedan sesgar o discriminar a ciertos grupos de candidatos.
- **Evaluar los resultados de manera objetiva:** es primordial evaluar los resultados de la prueba de manera objetiva y consistente. Esto significa utilizar los criterios de evaluación establecidos previamente y asegurarse de que todas las respuestas se evalúen de manera coherente. Asimismo, es importante evitar prejuicios y evaluar a cada candidato de manera justa y objetiva.
- **Comunicar los resultados a los candidatos:** es esencial comunicar los resultados de la prueba a los candidatos de manera clara y transparente. Esto significa retroalimentación específica y detallada sobre el rendimiento del candidato y cómo se comparó con los criterios de evaluación establecidos. Además, es importante garantizar que los candidatos comprendan cómo se utilizarán los resultados de la prueba en el proceso de selección y sus opciones son adecuadas en caso de que deseen impugnar los resultados.

**Toma nota**

La preparación adecuada de las pruebas de selección de personal es fundamental para asegurar un proceso de selección efectivo y justo. Siguiendo estos pasos, se pueden diseñar pruebas que evalúen de manera precisa y objetiva las habilidades y competencias relevantes para el puesto, y garantizar que todos los candidatos sean evaluados de manera justa y objetiva.



La entrevista de trabajo

### 2.3 Tipos de pruebas: **assessment center**, dinámicas de grupo, test psicotécnicos

Como hemos visto anteriormente, existen varios tipos de pruebas de selección de personal que pueden utilizarse para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos a un puesto de trabajo.

A continuación, se describen tres de los tipos más comunes: el *assessment center*, las dinámicas de grupo y los test psicotécnicos.

- **Assessment center**: es una técnica de evaluación que se utiliza para medir las habilidades y competencias de los candidatos en una variedad de situaciones laborales simuladas. Los candidatos son evaluados en tareas y actividades que simulan situaciones reales de trabajo y que están diseñadas para evaluar habilidades