

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

MÓDULO 4

4.1 PREPÁRATE PARA AFRONTAR CON EFICACIA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Por *Antonio Delgado Padial*

Director del Centro de Promoción de Empleo y Prácticas de la Universidad de Granada

1. INCORPORACIÓN

La última parte del esquema del proceso de selección que vimos al principio del curso se refiere a la fase de Incorporación a la organización (Onboarding Process). El principal objetivo de esta fase es introducir al nuevo empleado en la organización, haciendo que conozca las funciones del puesto que ha de ocupar, así como presentarles a los compañeros de trabajo. En definitiva, se trata de que desde el primer momento que ingresa el trabajador en la organización se sienta integrado en la misma, ya que los primeros días en la empresa suelen caracterizarse por cierta incertidumbre y nerviosismo.

CONDICIONES LABORALES



No obstante, antes de la incorporación, en la última entrevista o una vez finalizado el proceso de selección, te informarán sobre las **condiciones laborales**, es decir, cuál será la modalidad de *contrato* que te harán, qué tipo de *jornada* de trabajo tendrás, cuál será el *salario* a percibir, etc.

Es conveniente que antes de aceptarlas o firmar cualquier documento, te informes. En este sentido hay dos tipos de información fáciles de encontrar y que te serán de ayuda:

- A. EL TIPO DE CONTRATO:** El tipo de contrato que te pueden hacer. Si quieres ver las distintas posibilidades contractuales existentes y sus características solo tienes que entrar a la web del **Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)**:

<http://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/contratos-de-trabajo/modelos-contrato.html>

- B. CONVENIO COLECTIVO:** El Convenio Colectivo en el que se enmarca el contrato realizado. Se detallan todas las condiciones laborales que debe tener como mínimo cualquier tipo de contrato que se aplique en determinado sector o área de actividad. Busca el Convenio

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

Colectivo que más se ajuste a tu actividad. Señalamos algunas webs en las que puedes consultar los diferentes convenios colectivos:

- http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/
- http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/C_Registro/BDEnlacesCCAA.htm
- <http://www.miconvenio.com/Asp/Modulos/SeleccionDescargarConvenio.aspx?#>

También tendrás que tener en cuenta, que antes de la incorporación no solo tendrás que firmar el contrato legal de trabajo, sino que antes incluso de su firma, se comienza a gestar otro tipo de contrato: nos referimos al **contrato psicológico**, esto es, aquel que no está escrito y que constituye ese proceso social por el que tú, ya como empleado, y la organización, entendéis vuestras mutuas obligaciones y responsabilidades, ya que cada parte tiene sus propias expectativas: la organización espera que tú despliegues todos tus esfuerzos y te realices en tu trabajo en favor de la organización, mientras que lo más seguro es que tú esperes no sólo una remuneración, sino también oportunidades de carrera profesional o un trato justo y correcto por parte de la organización, y todo esto no está recogido en el contrato legal de trabajo.



El contrato psicológico es muy importante

El contrato psicológico no surge de manera espontánea al inicio de la relación con la organización, sino que comienzan **durante las tareas propias de la búsqueda de empleo**; es decir, cuando te vas documentando sobre las empresas para seleccionar aquellas que reúnen ciertas características que sean de tu interés (por ejemplo, estabilidad, promoción profesional o salarios, entre otros) y/o cuando se inicia el proceso de selección de personal.

Traer a colación el contrato psicológico obedece a la **importancia que tiene las consecuencias de su incumplimiento**, ya que si la empresa no responde a tus expectativas es probable que rescindas tu compromiso de lealtad o adoptes una actitud de alejamiento y apatía hacia la empresa, limitándote sólo a cumplir las funciones inherentes a tu puesto y en su estricto horario de trabajo, situación que te llevará a estar más dispuesto a abandonar el trabajo. Pero, de otra parte, si eres tú quien no respeta ciertos comportamientos, provocarás el incumplimiento del contrato proporcionándole a la organización argumentos para que reaccione en forma de amonestación

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

(verbal o escrita), de sanción, o incluso el despido.

Tras este paréntesis sobre el contrato psicológico y continuando con la fase de la incorporación, recuerda que llegado a este punto tendrás que enfrentarte a dos momentos diferentes: uno primero que será de **acogida**, que tiene un carácter más funcional, ya que será cuando conozcas tu puesto de trabajo, las funciones y tareas a realizar, los compañeros de trabajo, las distintas dependencias de la organización, etc. y un segundo período de **integración en el grupo y en la organización**, con un carácter más afectivo y social, pues será el momento en el que irás haciendo tuyas las normas y costumbres de la organización, o conociendo la forma de ser de cada uno de tus compañeros.

Con respecto al momento de la acogida decir que, aunque no sucede con todas las empresas, es frecuente que las grandes compañías incluyan en su procedimiento la entrega al nuevo trabajador de un **Manual de Acogida o Bienvenida**. Este manual incluye información general relativa a la empresa como historia de la misma, misión y valores, organigrama, centros de trabajo, políticas de calidad, código ético... Y una información específica relativa al puesto de trabajo, con contenidos como las funciones, tareas, documentación técnica necesaria, sistema de control de presencia, turnos, vacaciones, planes de formación, promoción, etc.



Igualmente te puedes encontrar que en esta fase te acompañe un/a **Mentor/a** que te ayudará no solo a que adquieras las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas de tu puesto de trabajo, sino a comprender el funcionamiento de la organización, las normas “no escritas”, cómo se relacionan los distintos equipos y cualquier duda que te pueda surgir.

Es conveniente que, si no tienes toda la información, antes del primer día de trabajo tengas respuesta a las siguientes preguntas:

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

- ¿QUIÉN SERÁ MI JEFE?
- ¿QUIÉNES SON LOS MIEMBROS DE MI EQUIPO?
- ¿CÓMO SE COMUNICA EL EQUIPO?
- ¿QUÉ HERRAMIENTAS Y SOFTWARE SE REQUIEREN?
- ¿CUÁL SERÁ MI PRIMERA TAREA?
- ¿QUÉ PUEDO ESPERAR LOS PRIMEROS DÍAS?
- ¿NECESITO DISPONER DE CUENTAS CONFIGURADAS DE CORREO ELECTRÓNICO, ACCESO A LA INTRANET O A OTROS SISTEMAS?
- ¿NECESITO DOCUMENTARME EN ALGÚN TEMA ESPECÍFICO?
- ¿EN QUÉ PROYECTOS VOY A TRABAJAR?

Ten siempre muy presente que la acogida, ese primer día de trabajo en la empresa, es un momento muy crítico para ti, ya que va a influir de forma importante en tu percepción sobre la empresa, esto es, en la primera impresión que tengas de ella y, por tanto, del concepto que te crees de la misma, influyendo en tu futuro comportamiento en la organización: si tienes una impresión positiva es muy probable que te implique más en tu trabajo, pero si tu primera impresión es negativa hará que te sientas mal y algo más distante de la organización.

Y no olvides que, aunque ya estés contratado y trabajando, tu empresa te seguirá evaluando. Y, por supuesto, tú también estarás valorando si la empresa responde a tus expectativas y deseas continuar en ella.

También es importante en este sentido el **periodo de prueba** (el que se haya pactado entre el empresario y tú, y esté especificado en el contrato) ya que, si bien al empresario le permite conocer si tienes los conocimientos y competencias para desempeñar el puesto de trabajo para el que has sido seleccionado, tú también podrás comprobar las condiciones en las que estarás en la empresa y realizarás tus funciones. Además, durante este periodo, tanto la empresa como tú podéis decidir rescindir la relación laboral establecida sin que se produzca sanción alguna para ninguna de las partes.

Por último, no queremos dejar de comentarte que, aunque no se da siempre, pueden realizarte una **Entrevista de Permanencia**, es decir, una entrevista que se hace una vez que finaliza el Período de Prueba (normalmente llevada a cabo por el/la Mentor/a), dónde se suelen abordar preguntas como:

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

- Lo que **más te gusta** del trabajo
- Qué necesitas **conocer y aprender** para **desarrollar mejor tus funciones**
- Qué aspectos harían que tu situación en la empresa fuese más **satisfactoria**
- **Qué cosas cambiarías**

Superado el período de prueba se entraría en ese segundo momento de la incorporación de la que hablábamos más arriba como es el de la **integración en el equipo de trabajo y en la organización**. De forma progresiva irás conociendo en profundidad a tus compañeros de trabajo y a la empresa, haciendo tuya su cultura. Se da un proceso de socialización organizacional en el que irás interiorizando los valores, normas, procedimientos, costumbres, etc. de la empresa, a la vez que irás adquiriendo un sentido de pertenencia a la misma, pudiendo llegar a convertirte en un trabajador **engaged**, esto es, una persona muy implicada en tu trabajo y entusiasmada con él.

Dicho todo esto, es necesario señalar que en el actual contexto en el que nos encontramos, basado principalmente en las tecnologías de la comunicación y de la información, donde el teletrabajo va conformándose como una modalidad de trabajo cada vez más presente, el proceso de incorporación a una empresa adquiere nuevos tintes.

Para **los responsables de RR.HH. de las empresas**, conscientes de esta nueva realidad, el generar **sentido de pertenencia** a la empresa a la hora de pasar a formar parte de un equipo de trabajo desde casa, se ha convertido en uno de sus mayores retos ya que los nuevos trabajadores que se incorporan no pueden conocer personalmente el lugar de trabajo, ni a sus compañeros.

Por ello, tratan de estructurar el proceso de incorporación en remoto a través de diferentes estrategias como asegurándose de que disponen de ordenador con los softwares necesarios implantados y conocen las herramientas de reunión y chat más comunes como Google Meet, Google Hangouts, Zoom, Webex... Organizando reuniones virtuales de presentación, o asignándoles un/a mentor/a para ayudarles durante la incorporación y poner a su disposición todos sus consejos, experiencia y habilidades.

2. RECOMENDACIONES PARA AFRONTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN

Este tema nos va a servir para identificar todos aquellos aspectos que pueden sernos de utilidad para que cuando participemos en un proceso selectivo tengamos mayores garantías de éxito.

Para ello, vamos a usar una perspectiva temporal, tratando de indicar lo que convendría hacer o tener muy en cuenta antes, durante y después de participar en un proceso de selección.

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

○ ANTES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Debemos ser conscientes de que el Proceso de Selección de Personal da comienzo desde el mismo instante en el que tenemos la primera comunicación con la empresa. Porque se supone que sabemos lo que queremos, que tenemos identificados nuestros objetivos, que conocemos bien nuestro currículum y que hemos procurado personalizarlo y adecuarlo a la empresa/entidad a la que lo hemos enviado.



Además, es preciso realizar un **buen trabajo de investigación** con respecto a los posibles destinatarios de nuestro currículum. Identificamos empresas y buscamos información acerca de ellas. Eso nos sirve también para identificar puestos y ocupaciones sobre las que también indagaremos.

Este trabajo de delimitación de objetivos y búsqueda de información concreta sobre las empresas dará fuerza a nuestra candidatura a puestos de trabajo y nos ayudará a afrontarlos con mucha más seguridad.

En definitiva, debes tener las cosas claras antes de iniciar la participación en un proceso de selección de personal. En el siguiente esquema se sintetiza todo ello.

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

✓ IDENTIFICA CLARAMENTE TUS OBJETIVOS PROFESIONALES

Saber a qué queremos dedicarnos y que tipo de trabajo nos interesa más es primordial para enfocar nuestra búsqueda, identificar empresas clave y mostrar mayor seguridad en uno mismo durante un proceso de selección.

✓ REALIZA UN BUEN ANÁLISIS PERSONAL

Identifica tus principales características personales, tus habilidades y las competencias profesionales que has venido desarrollando. Debes decidir cuál o cuáles vas destacar y hacer más visibles en el proceso de selección del que participes.



✓ BUSCA INFORMACIÓN SOBRE LAS EMPRESAS QUE LE INTERESEN

Contextualiza la situación de la/s empresa/s en nuestro mercado laboral, su posicionamiento, estructura y perfiles profesionales con los que cuenta. Podrás priorizar las empresas a las que dirigirte y dejar más claro tu interés y motivación.

✓ ANALIZA LAS CARACTERÍSTICAS DE TRABAJOS DE TU INTERÉS

Realiza tu propio APT (análisis del puesto de trabajo). Investiga las condiciones y características de los puestos acordes con tus objetivos profesionales y la/s forma/s de acceder a ellos. El conocimiento del puesto es muy práctico si te ves en la tesitura de negociar condiciones laborales.

○ DURANTE EL PROCESO

Ya hemos conseguido ser partícipes de un proceso de selección. La empresa/entidad contacta con nosotros para invitarnos a realizar diferentes pruebas que les permitan realizar una valoración ajustada a sus necesidades de personal.

Como vimos, especialmente en los Módulos 2 y 3 de este curso, el tipo de pruebas que podremos tener que afrontar son muy variadas. A pesar de esta variabilidad, hay unas pocas recomendaciones que pueden serte de gran utilidad siempre.

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

✓ *CUIDA TODOS LOS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN*

Realiza una escucha activa. Tanto la Comunicación Verbal como la Comunicación no Verbal merecen especial atención.

✓ *ASEGÚRTATE QUE HAS ENTENDIDO BIEN LAS INSTRUCCIONES Y CUIDA TU MODO DE TRABAJO*

Es preciso tener claro que se ha entendido bien todo lo propuesto en los ejercicios que tengas que realizar. Piensa que también van a valorar cómo haces las cosas.

✓ *CONTESTA CON RAPIDEZ, PERO SIN PRECIPITACIÓN*

El tiempo es un factor importante en este tipo de pruebas. Por eso, para ser más eficiente, empieza respondiendo aquellas preguntas o realizando aquellas actividades que mejor sepas, y deja para después las que te planteen más dudas o sean más laboriosas.

✓ *ACUDE RELAJADO Y EN BUENAS CONDICIONES DE ALERTA*

Todos nuestros sentidos deben estar al máximo en el momento de la prueba.

✓ *NO INTENTES DAR UNA IMAGEN DIFERENTE A LA REAL*

No hay nada peor que en un proceso de selección descubran que estás mintiendo. En las pruebas de personalidad suele haber preguntas “trampa” que precisamente tratan de averiguar esto. Sé sincero.

✓ *PRACTICA PREVIAMENTE LOS TEST DE APTITUD*

Hay numerosas webs gratuitas donde puedes encontrar ejemplos de test. Practica con diferentes tipologías de test para familiarizarte con su dinámica de funcionamiento. Serás más eficaz, es decir, tendrás más respuestas correctas empleando menos tiempo para ello.

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

✓ *PREPARA LA ENTREVISTA*

Prepara tu CV y documentación, cuida tu imagen personal (en función de la empresa y el puesto). Acude relajado y en buenas condiciones de alerta.

○ **DESPUÉS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Los procesos de selección, sin lugar a dudas, son un buen momento de aprendizaje. Es conveniente que tomes nota de lo sucedido, que reflexiones, y que llegues a conclusiones que te permitan hacerlo mejor en procesos futuros.

Concretamos, a continuación, algunos elementos a considerar una vez finalizada tu participación en un proceso de selección.

✓ *LLEVA UN REGISTRO DE TUS CONCLUSIONES*

Tras pasar una prueba o realizar una entrevista, piensa y escribe todo lo que has hecho, lo preguntado y cómo has respondido tú. Anota la impresión que te llevas, así como la información relevante que te hayan comentado. Si hay una segunda toma de contacto con la empresa, todo esto puede resultarte de gran utilidad, incluso para procesos de selección con otras empresas.

✓ *INTENTA IDENTIFICAR LOS ERRORES QUE PIENSES QUE HAS COMETIDO*

Piensa, también, si has cometido algún error o fallo que te haya podido llevar a ser descartado/a; apúntalo también para que no te vuelva a ocurrir.

✓ *REALIZA UN SEGUIMIENTO DE TU PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN*

Si pasado el tiempo estipulado de contestación por parte de la empresa, aún no se han puesto en contacto contigo, puedes hacerlo tú para saber si continúas en el proceso de selección o definitivamente has sido descartado/a (si este fuera el caso, intenta averiguar las razones).

✓ *RECUERDA QUE, AUNQUE TE CONTRATEN, TE SIGUEN EVALUANDO*

Especialmente importante es en este sentido el periodo de prueba (todos los contratos tienen establecido un período de prueba).

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

✓ SE SELECCIONAN PERFILES PROFESIONALES

Las empresas seleccionan perfiles profesionales en función de sus necesidades. No se trata de que seas mejor o peor, sino de que te ajustes más o menos al tipo de profesional que la empresa está buscando.

Claves para afrontar un proceso de selección de personal

3. BIBLIOGRAFÍA

- **Camp, R. Vielhaber, M. E. y Simoneti, J. L. (2002).** Qué persona para qué puesto: el método de la entrevista estratégica para seleccionar a los mejores. Bilbao: Deusto.
- **Dominic C. D., Robertson, I. T. y Tinline, G. (2004).** Reclutamiento y selección: marco de actuación para obtener el éxito. Madrid: Thomson Paraninfo.
- **Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2016).** Dirección de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- **Mornell, P. (2001).** Cómo seleccionar a los mejores colaboradores: 45 técnicas para optimizar la selección de personal. Barcelona: Gestión 2000.
- **Olleros, M. (2005).** El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Gestión 2000.
- **Octaedro.Thomas, S. L. y Ray, K. (2001).** E-recruitment: las oportunidades de la contratación de personal a través de la red. Harvard Deusto Business Review, 100: 56-67.
- **Patricio, D. (2016).** Manual de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial.
- **Rubio, T. (2016).** Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Octaedro.

Páginas de interés

- <http://www.equiposytalento.com/>
- <http://www.rrhmagazine.com/>
- <http://www.rrhdigital.com/index.php>
- <http://www.rrhpress.com/index.php>
- <http://www.aedipe.es>
- <http://www.fundipe.es>
- <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx>
- <http://www.observatoriorh.com/>