



TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

SELECCIÓN DE PERSONAL:

**EL CAMINO DE LA ELECCIÓN DEL EMPLEADO
(PERSONNEL SELECTION:
THE PATH OF EMPLOYEE CHOICE)**

Alumna: Dña. Nuria Álvarez Sendino

Tutor: Dr. José Nicasio Gutiérrez Fernández

Grado: Relaciones Laborales

Fecha: 01 Octubre 2019

ÍNDICE:

1. Introducción.
2. Objetivos.
3. El “antes de”. Necesidades de empresa y candidato.
 - 3.1. La empresa ante el proceso de selección.
 - 3.2. Pasos para elegir al candidato perfecto.
 - 3.3. CV: la carta de presentación del candidato.
4. Selección de personal: análisis del puesto y elección del método de selección.
 - 4.1. Reclutamiento.
 - 4.2. Tipos y fuentes de reclutamiento.
5. Técnicas de selección.
 - 5.1. La entrevista
 - 5.2. Tipos de test.
 - 5.2. Dinámicas de grupo.
6. Empresas de trabajo temporal (ETT).
7. Evaluación y control de resultados. El informe.
8. Incorporación.
9. Materiales y métodos.
 - 9.1. La encuesta como técnica de investigación.
 - 9.2. Encuesta para conocer las valoraciones de una muestra de trabajadores de Cantabria sobre la selección de personal.
 - 9.2.1. Proceso de elaboración
 - 9.2.2. La encuesta: apartados de que consta.
 - 9.2.3. Resultados.
 - 9.2.3.1. Sexo de los encuestados.
 - 9.2.3.2. Edad de los encuestados.
 - 9.2.3.3. Procesos de selección en los que participaron.
 - 9.2.3.4. Situación laboral de los encuestados.
 - 9.2.3.5. Ámbito geográfico del proceso de selección.

- 9.2.3.6. Estudios y proceso de selección.
- 9.2.3.7. Conocimiento de las ofertas de empleo.
- 9.2.3.8. Entrevista telefónica previa.
- 9.2.3.9. Preparación previa al proceso.
- 9.2.3.10. Método de selección.
- 9.2.3.11. Valoración del método.
- 9.2.3.12. Capacitación del seleccionado.
- 9.2.3.13. Método por el que consiguió el empleo.

10. Conclusiones.

10.1. Conclusiones sobre el proceso de selección y las partes que lo integran.

10.2. Conclusiones sobre los datos obtenidos en la encuesta.

11. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN.

El proceso de selección de personal es complejo y conlleva un gran trabajo para obtener un resultado positivo para la empresa. En este trabajo se analizan, además del proceso, las partes que lo integran y los mecanismos para conseguir al objetivo de un puesto de trabajo y un candidato idóneo.

Primero se hace un análisis de los apartados incluidos en el proceso de selección, y qué condiciones influyen en ellos. Vistas ambas partes se estudian las fuentes de reclutamiento que se pueden utilizar, su elección y el conocimiento de estas que es fundamental. Igual importancia tienen las técnicas de selección que se utilicen, por lo que se hace un acercamiento a ellas.

No se puede olvidar dentro de los procesos de selección a las empresas de trabajo temporal, que pueden ayudar en determinados casos a facilitar el proceso.

Una vez extraída toda la información de los datos conseguidos y de las técnicas de selección, dentro del proceso hay que hacer un control para llegar a la elección final. Se detalla, por tanto, cómo llegar a ese resultado de la manera correcta.

Para ver la situación actual y el conocimiento sobre los procesos de selección se realiza una encuesta donde analizaremos los datos aportados por la misma.

2. OBJETIVOS.

El objetivo de este trabajo es arrojar luz sobre los procesos para la selección de personal.

Pese a que cualquier individuo tiene un acceso inmediato a cualquier información utilizando las nuevas tecnologías, quizás no tengan una idea concreta y veraz de cómo se desarrollan los procesos de selección, qué hay detrás de ellos y cómo se puede alcanzar el objetivo de encontrar al candidato idóneo a cada puesto de trabajo.

Es cierto que en la sociedad española no todo el mundo conoce lo complejo que es el proceso de selección y lo que conlleva, las diferentes fuentes de reclutamiento, la preparación previa, las distintas técnicas de selección y la complejidad de utilizar toda la información que se obtiene para llegar a cubrir el puesto para el que se realizan.

Desde el punto de vista del candidato, lo que se pretende es que sea consciente del proceso en su conjunto. Aportaremos su punto de vista, cómo se enfrentan a los procesos de selección, cómo han sido estos procesos, cómo han llegado a ellos, qué medios han utilizado los empleadores para preseleccionarles, su opinión sobre los mismos. Se hace mediante una encuesta suficientemente representativa.

Por eso, con este trabajo lo que se pretende es, de manera sencilla, explicar el proceso de selección, las diferentes etapas de este y el trabajo que conlleva para quien lo realiza, para al final tener una información completa y basada en el proceso para justificar la elección del candidato final.

El proceso es costoso, laborioso, difícil para ambas partes y no siempre da un resultado positivo y que tenga a las dos partes satisfechas. Esto tampoco es conocido por todas las personas que se enfrentan a uno.

Además, queremos tener la opinión de los candidatos, saber cómo se enfrentan a los procesos y a que tipos, saber qué medios han utilizado para llegar a ellos, si eran conocedores de las técnicas y si consideran que son los correctos para obtener un candidato. Para ello, elaboramos una encuesta que nos facilite estos datos, usando una muestra que pueda llegar a ser representativa.

La muestra que tomamos es de personas que han participado en procesos cuando su situación ha sido desempleada, en la época de crisis en Cantabria, ya que es un periodo en que la demanda de empleo es muy superior a la oferta, y por lo tanto no se enfrentan a ellos de la misma manera que si tuvieran empleo y quisieran mejorar, ni si la pérdida de empleo es seguida de inmediato por un nuevo empleo casi sin necesidad de tener que hacer búsqueda.

Desde el punto de vista del ofertante de trabajo, la idea es que sea consciente de los pasos a seguir para llegar al candidato ideal.

3. EL “ANTES DE”. NECESIDADES DE EMPRESA Y CANDIDATO.

Cuando hablamos acerca de los procesos de selección o escuchamos sobre ellos, tendemos a pensar en las entrevistas de trabajo entre empresa y candidato, pero no somos conscientes del desarrollo que lleva todo el proceso antes y después de llegar a ella, incluso en muchos casos, se desconoce que existen otras técnicas de selección también usadas por las empresas para las que, muchas veces, el candidato no está preparado.

El proceso de selección comienza mucho antes como nos indica Levy-Leboyer (1992) e Chiavenato (2007). Por un lado, tenemos al candidato y la situación de este antes de dicho proceso. Dependiendo de su situación, puede actuar de un modo u otro ante el proceso. Un candidato que busca un trabajo por necesidad, no se enfrenta al proceso igual que el que lo hace por aspiración profesional. Al igual que tampoco lo hace una persona que está sin empleo como una que si lo tiene. Todas estas variaciones hay que considerarlas cuando valoramos al candidato.

Según Sánchez (2013), es necesario tener en cuenta la imagen que la empresa proyecta tanto de sí misma como del puesto de trabajo que ofrece, la percepción que tenga al candidato de todo ello hará que éste se sienta más o menos atraído, y, por lo tanto, más o menos motivado a querer ese trabajo o a trabajar para esa empresa. Hay que saber qué le aporta el encontrar el empleo, saber qué motivación tiene, cómo se encuentra frente a una entrevista de trabajo y las preguntas que sobre ello pueden hacerle, y qué significa tener ese empleo tanto para el candidato como para su entorno. ¿Cambia la persona cuándo encuentra un trabajo o cuándo aspira a uno? Es importante valorar cuánto se exige en la búsqueda del empleo y cuánta satisfacción le reporta encontrarlo: motivación-satisfacción.

Según Fraser (1987) el candidato, al igual que la empresa, valora el impacto que puede tener en los demás, en qué significa para su familia que encuentre un empleo, cómo impactará en sus compañeros y ellos en él. Según lo que proyecte, encajará o no tanto en sus expectativas, como en las de la empresa. Debe tener en cuenta que pueden influir en su selección tanto positiva como negativamente su presencia física, su vocabulario, su confianza en sí mismo,

su saber estar, su conocimiento de la empresa y el puesto...Muchas veces en una entrevista cara a cara, el impacto visual que proyecta el candidato es clave para ser o no seleccionado, teniendo en cuenta que, lo que a uno le parece mal, puede ser perfecto para otro. Según lo que proyectes, encajarás o no en lo que buscan.

No debemos olvidar que hay multitud de personas diferentes, debido a su familia, la escuela, profesión, religión, política, cultura...todo interfiere y diferencia a las personas. Por lo tanto, el candidato puede prepararse para ese proceso, pero no ser la persona que la empresa busca.

3.1. LA EMPRESA ANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Frente al candidato tenemos a la empresa, que antes de elegir a alguien o llegar al momento de la entrevista, tiene un proceso largo como señala Valero (2010), que produce un coste, por lo que tiene que realizarlo correctamente, para que ese gasto sea una buena inversión. La selección de personas dentro de una empresa es parte de su sistema de gestión de calidad. Un buen proceso de selección aumenta su eficacia, llegando a vincular su calidad a la satisfacción de los clientes. Si hay un buen proceso de selección, la posibilidad de que la persona elegida sea la correcta es muy elevada, por lo que desarrollará bien su trabajo, satisfaciendo las necesidades de la empresa, que quiere buenos empleados que den un servicio excepcional a sus clientes.

Como señalan Cooper, Robertson y Tinline (2003) este proceso largo comienza con una buena planificación y por un análisis de las necesidades y puesto a cubrir. Es un proceso costoso por lo que hay que realizarlo bien para que sea tanto eficaz como efectivo. La función de los Recursos Humanos es fundamental para el logro de objetivos de calidad, pues debe garantizar que los procedimientos de selección utilizados tengan una máxima eficacia y sean capaces de captar a los mejores y a los que son capaces de cumplir con los requisitos de los clientes, ya que la contratación de personas adecuadas desde el primer momento da valor añadido a la empresa. Por lo tanto, una de las primeras labores importantes es identificar las necesidades de la empresa y del puesto. Hay que realizar un análisis del puesto de trabajo. En este caso muchas veces se utiliza el inventario de puestos de trabajo o listas de comprobación donde se marcan actividades que forman parte de ese trabajo.

También el sistema perfecto de trabajo/ WPS siglas en inglés, desarrollado por Saville y Holdsworth, (1988) es útil, ya que reflejan características de varios puestos, unos ochocientos, se selecciona el nivel de trabajo y se utiliza un sistema para elegir ocho o más secciones relevantes y rellenarlas.

Por su parte la empresa debe tener en cuenta la imagen que proyecta, ser atractiva para los candidatos porque así, atraerá a buenos profesionales que no solo busquen un trabajo, sino que quieran trabajar en esa empresa.

Por lo tanto, por un lado, tiene las necesidades del puesto a cubrir, por lo que debe tener información sobre el mismo, y por otro, tiene distintas personas que se enfrentan a distintas situaciones, y que hay rasgos que los diferencian a unos de otros.

Como hemos indicado, antes de enfrentarse a un proceso de selección, la empresa también tiene una preparación previa al mismo.

La empresa tiene unas necesidades de la organización, causas por las que se necesita incorporar personal. Según Sánchez (2013), pueden ser:

- *Causas productivas*, debido a un aumento de la producción, por un trabajo extraordinario, por un periodo estacional, etc.
- *Causas vegetativas*: bajas definitivas de personal, bajas por incapacidades temporales, excedencias, etc.

Esas necesidades comienzan un proceso que podemos esquematizar de la siguiente manera:

1. Se produce una *vacante* en la empresa.
2. *Búsqueda* de candidatos de manera interna o externa.
3. Se obtiene unos *candidatos* reclutados, de los cuales se revisa su solicitud o currículum.
4. *Entrevista preliminar*.
5. *Pruebas* de selección y *entrevista* de selección, haciendo a veces una revisión de referencias y antecedentes.
6. *Decisión* de selección, que a veces lleva a un examen físico.

Antes de todo, como señala Chiavenato (2007) la empresa debe tener en cuenta que la oferta de recursos humanos es mayor que la oferta de puestos de trabajo y de que hay una rotación de personal en las organizaciones. Dentro de esto punto es importante saber por qué se va la gente, por qué se produce

esa rotación, cuánto le cuesta a la empresa y si es bueno para ella. En el proceso de reclutamiento hay que pronosticar la demanda, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de la oferta y la demanda.

Quien se encarga de este estudio y de todos los aspectos relacionados con el proceso de selección es la administración de Recursos Humanos.

Chiavenato (2007) dice que la administración de Recursos Humanos tiene varios subsistemas:

- Subsistema de integración de recursos humanos.
- Subsistema de organización/empleo de recursos humanos.
- Subsistema de retención de recursos humanos.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos.
- Subsistema de auditoría de recursos humanos.

Dentro del primer subsistema mencionado, encuadramos la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal de la empresa.

Por lo tanto, antes de un proceso de selección el departamento de Recursos Humanos debe ejecutar varias fases según Valero (2010):

Una primera fase de planificación, en la que se realiza un análisis interno, evaluando a la organización, haciendo una previsión y programación de las necesidades de los puestos a cubrir, ejecutar y finalmente, controlar haciendo un seguimiento.

Matas (2010) cita a Acebo (2010) al hablar de que en una segunda fase hay que hacer una valoración de los puestos de trabajo, lo que es un punto de partida para una remuneración equilibrada. Hay que identificar la necesidad, saber las características más importantes del puesto, obtener información de los afectados y determinar quien participará en el proceso y quienes serán los responsables. Por ejemplo, si se necesita cubrir un puesto en el departamento de contabilidad, habrá que ver qué se necesita, obteniendo información del personal del departamento y ver si dentro del departamento hay personas que puedan participar en el proceso de selección, siendo los responsables de este.

Para evaluar el puesto, señala que hay que seguir los siguientes puntos:

- Selección y definición inicial de factores y subfactores (grados de dificultad y responsabilidad entre puestos).

- Ponderación de los factores (darles un porcentaje).
- Establecer los grados de factores (Chiavenato, 1992):

Los factores generales son habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones del puesto. Cada uno de ellos conlleva unos factores específicos.

- Habilidades: formación, experiencia e iniciativa y habilidad.
- Esfuerzo. Exigencia física, exigencia mental o visual.
- Responsabilidad: equipo o proceso, material o producto, seguridad ajena, trabajo ajeno.
- Condiciones del puesto: condiciones del trabajo y riesgos inevitables.
- Definición clara de factores y grados.

En definitiva, que tanto el candidato como la empresa tienen un proceso previo antes del momento en que ambos se encuentran, y que de su preparación depende gran parte del éxito que buscan en el proceso de selección.

Así como el candidato debe gustar a la organización, este debe “atraer al candidato”.

3.2. PASOS PARA ELEGIR EL CANDIDATO PERFECTO.

Chiavenato (2007) indica comenzar el proceso realizando una planificación, valoración: ver qué necesita la organización, después ver qué se puede ofrecer y una vez concretado analizar qué técnicas se van a utilizar para hacer la selección.

La persona encargada del proceso de selección debe tener una serie de conocimientos: legales, del puesto, empresa, sociológicos, empresariales, etc. para que se realice de una manera correcta.

Hay que investigar las necesidades de la organización a corto como a largo plazo; ver qué necesito para obtener lo que quiero. Hay que observar que los puestos que se ocupen desempeñan correctamente sus funciones.

Hay que hacer una investigación externa de mercado: dividir a los candidatos con las características definidas para después analizarlos. El reclutamiento no siempre está enfocado a todo el mercado de recursos humanos.

Se debe identificar bien las funciones del reclutamiento, ayudarán a la organización a aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, reducir su duración y sus costes. En definitiva, un análisis previo de las necesidades y del puesto a cubrir realizado correctamente, hace que el proceso de selección se haga de una manera rápida y reducida en coste. Una buena selección es una inversión.

El reclutamiento implica un proceso que varía de unas organizaciones a otras. Se inicia por reclutar personal. Es importante, porque el departamento que tiene la vacante indica lo que necesita y hay que ver si lo tiene ya la organización. En el caso de no tenerlo dentro, hay que buscarlo mediante técnicas de reclutamiento. Se pueden encontrar candidatos empleados o desempleados, y a su vez, los empleados pueden ser reales (que buscan empleo) o potenciales (no buscan empleo). Tanto los reales como los potenciales tienen un reclutamiento externo (cuando trabajan en otra empresa) o internos (dentro de la empresa).

En resumen, el proceso de reclutamiento tiene las siguientes fases según Sánchez (2013):

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas y técnicas de selección.
- Preselección de candidatos.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.
- Decisión final.

A la persona seleccionada se le debe hacer un seguimiento. Los candidatos que no han sido seleccionados se les debe incorporar a una base de datos para futuros procesos de selección en los que su perfil pueda encajar con lo que se busque.

Antes de entrar en detalle, debemos señalar la definición del proceso de selección:

“Proceso consistente en la elección, entre una serie de candidatos, y mediante las técnicas apropiadas, que tendrá como siempre como relación el puesto o vacante a cubrir, la persona que mejor se adapte al puesto y a la empresa con gran posibilidad de éxito, tanto para hacer frente a los compromisos que se relacionan con su relación laboral inmediata, como para los que la empresa pueda tener programados para ella en el futuro”. Levy-Leboyer, 1992.

Procedimientos encaminados a encontrar el candidato perfecto, que mejor encaje en el puesto/empresa.

3.3. CV: LA CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CANDIDATO.

La primera información que facilita el candidato a la empresa la da en forma de currículum, del cual, la empresa obtendrá una primera impresión, por lo que la preparación de este es muy importante para que la empresa fije su atención en él. El currículum es la llave de entrada a la empresa.

Es importante que sea claro, conciso, que dé la información necesaria para que la empresa vea que esa persona es un buen candidato para el puesto. El currículum debe “atraer” el interés de la empresa.

No siempre un mismo currículum vale para cualquier proceso de selección, hay que primar determinada información, como los estudios, la experiencia laboral, el domicilio, los idiomas...dependiendo del puesto que se va a cubrir y de la empresa a la que se dirige. En otros casos, hay que “eliminar” información, que puede hacer que la persona encargada del proceso pierda el interés por ese candidato.

El currículum, según Levy-Leboyer (1992), debe contener datos personales, académicos, experiencia laboral, formación complementaria, conocimientos de informática y de idiomas, así como otros posibles méritos. Debe ser: breve, claro, sin errores gramaticales, a ordenador (salvo que se exija manuscrito),

cuidada presentación (elegir bien el papel, si se presenta en sobre, etc.) y preocuparse de su seguimiento.

Hay que mencionar también que, en muchos casos, es importante también entregar junto al currículum una carta de presentación del candidato, donde muestre el interés por la candidatura y la empresa, resaltando capacidades del candidato.

En definitiva, hay que saber presentar el currículum y hacerlo atractivo para el seleccionador, ya que es el primer contacto con la empresa.

No debemos olvidar que, a veces, ese primer contacto con la empresa es una primera llamada telefónica, del cual muchas veces, la empresa obtiene información de la persona que está al otro lado del auricular. Sería una primera entrevista telefónica de la que hablaremos más adelante, pero que debemos mencionar como primer contacto junto con el currículum.

4. SELECCIÓN DE PERSONAL: ANÁLISIS DEL PUESTO Y ELECCIÓN DEL MÉTODO DE SELECCIÓN.

Sánchez (2013) define la selección de personal como ese proceso de elección, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir una posición dentro de la organización.

Buscar a la persona adecuada para el sitio adecuado, y, además, solucionar dos problemas: adecuación de la persona al trabajo y, eficiencia y eficacia de las personas en el puesto.

La selección se basa en la especificación de los puestos y el análisis de estos. Podemos diferenciar dos formas de selección:

- Si hablamos de *selección por comparación*, hablamos de comparar entre los requisitos que exigen el puesto y los ofrecidos por el candidato. Comparamos lo que requiere el puesto con lo que ofrece el candidato y analizamos y describimos los puestos para determinar los requisitos que el puesto exige a su ocupante y así seleccionamos las técnicas de selección para identificar los requisitos personales para ocupar el puesto.
- Si hablamos de *selección como proceso de decisión*, hablamos de candidatos con cualidades similares. Se deben aplicar técnicas de selección. Tres modelos de comportamiento según Chiavenato (2007):
 1. *Modelo de colocación*: un candidato con una vacante.
 2. *Modelo de selección*: varios candidatos para una vacante.
 3. *Modelo de clasificación*: varios candidatos para varias vacantes.

Pero ¿Cómo elegimos el método de evaluación adecuado? Según Levy-Leboyer (1992) es un complejo proceso:

-Análisis del trabajo (etapa esencial). Proporciona los datos para conectar el campo de las actividades laborales con el de aptitudes y características humanas. Hay que determinar los aspectos del trabajo (comportamiento o rendimiento) necesarios para la buena marcha del trabajo y así saber las características individuales necesarias. Tres objetivos distintos:

- Análisis de tareas: puede utilizarse para elaborar pruebas profesionales o pruebas “situacionales” que posteriormente sirva como técnicas de evaluación.
- Análisis de tareas puede facilitar información que después servirá para elegir unos indicadores adecuados entre las técnicas de evaluación existentes.
- Análisis de tareas puede servir para crear familias ocupacionales e identificar los elementos comunes que caracterizan las ocupaciones.

4.1. RECLUTAMIENTO.

Una vez hemos hecho un análisis del puesto y observado las necesidades de la empresa respecto al mismo, hay que hacer un reclutamiento de personal, ver qué fuentes de reclutamiento tenemos para buscar candidatos que se ajusten a lo que se busca y elegir al más apto para el puesto a cubrir.

El puesto que se desea cubrir puede ser un puesto general, dentro de un grupo de trabajadores, o un puesto más especializado como el de directivos o especialistas, incluso puede ser una combinación de ambos.

El reclutamiento tiene cuatro actividades básicas según Valero (2010):

1. *Especificación y justificación del personal necesario.*
2. *Confección del profesiograma* (plasmación del análisis del puesto de trabajo).
3. *Elección de las fuentes y técnicas de reclutamiento* (trabajadores de la empresa, bases de datos de trabajadores, cursos de formación, centros educativos, asociaciones, oficinas de colocación, agencias de empleo, consultoras de recursos humanos, otras empresas...).
4. *Preselección.*

Fraser (1987) señala características que debe tener el candidato y que pueden ser diferentes según el puesto que se vaya a cubrir:

- **Cualificación.** Conocer lo que haces y saber reaccionar ante los imprevistos.
- **Formación.** Si tienes esa formación necesaria o si la que tienes, aun sin ser necesaria es válida, aumenta tu valor.

- Experiencia.
- Cualidades innatas: Distintos candidatos, distintas maneras de ver las cosas.
- Motivación. En este punto hay que mencionar el dinero que satisface las necesidades materiales, necesidades de filiación, necesidades de autorrealización, exigencias...
- Frustración ante los procesos selectivos.

4.2. TIPOS Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Distintos autores, distintas definiciones de reclutamiento:

“Es el subproceso, dentro de la selección, cuyo objeto es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual las organizaciones comunican y ofrecen al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.” Sánchez Fernández, 2013.

“El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen para atraer a candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar puestos dentro de las organizaciones. Se hace en función de las necesidades de los recursos humanos que haya o que pueda haber”. (Chiavenato, 2007).

Chiavenato (2007) también nos indica que las fuentes de reclutamiento, que son los recursos humanos sobre los que se focalizan las técnicas de reclutamiento, pueden ser:

- **Internas:** se buscan candidatos dentro de la empresa, bien dentro del mismo nivel (movimiento horizontal) o con promociones (movimiento vertical).

La ventaja de estas fuentes es que son más baratas y rápidas, con mayor índice de validez, ya que se conocen a los candidatos previamente. A su vez, motivan a los trabajadores de la empresa por sus posibilidades de promoción. En algunos casos, ese personal ya ha estado formado por la empresa.

Como desventaja podemos decir que exige a los empleados mayor potencial de desarrollo y motivación. Además, puede generar conflictos

entre los empleados, sobre todo conflictos de interés. Además, al ascender, se pueden ver las incompetencias de ese candidato y cómo solo tiene una visión de la organización de la empresa, y no global.

- **Externas:** se buscan candidatos ajenos a la empresa. Pueden obtenerse de bases de datos que tenga la empresa de candidatos que han presentado su candidatura, por recomendaciones de empleados, por las universidades, escuelas, por organizaciones profesionales, consultoras, anuncios, sindicatos, Internet....

Este tipo de fuentes actualizan a la empresa, dándole nuevas y diferentes visiones. Aprovecha la formación que otras empresas han dado a ese candidato. Claramente, lleva más tiempo y recursos económicos que el reclutamiento interno, además de ser desmotivador para las personas que quieren promocionar en la empresa.

- **Mixto:** se pueden combinar el reclutamiento interno con el externo.

Valero (2008), recoge las siguientes fuentes de reclutamiento:

- **Reclutamiento externo:**
 - Ofertas espontáneas: son aquellas solicitudes que se van recibiendo con la intención de formar parte de procesos de selección.
 - Servicios públicos de empleo: a través de la publicación de ofertas o directamente buscando candidatos en sus bases de datos.
 - Organismos públicos y privados: también tienen sus bases de datos con candidatos de diferentes perfiles.
 - ETTs y Agencias privadas de colocación: empresas que pueden llegar a hacer una selección entre sus candidatos para encontrar lo que busca la empresa, dándoles un candidato o varios candidatos según una selección previa llevada a cabo o lo que esté buscando la empresa.
 - Anuncios en prensa: se hace un anuncio del perfil que busca la empresa. Dan información de cómo presentar la candidatura.
 - Internet, páginas web: presentación de ofertas de empleo con requisitos que se solicitan para que los interesados puedan presentar su candidatura.

- Contactos directos: recomendaciones.
- Personas con relación laboral anterior: personas que anteriormente han estado vinculadas laboralmente.
- Tablón de anuncios: información de la vacante a cubrir y de los requisitos necesarios.

- ***Reclutamiento interno:***

- Tablones de anuncios: pone en conocimiento de los empleados las posibles ofertas de empleo a las que pueden acceder.
- Expediente de empleados: da la opción de buscar características que hagan de ese empleado un posible candidato a promocionar.
- Comunicación informal: el “boca a boca” dentro de la empresa.
- Contactos personales: el conocer a compañeros o amistades que puedan encajar en el perfil que se busca.

Podemos incluir en esta clasificación las bolsas de empleo que tienen las escuelas, universidades, de sus distintos alumnos, así como las asociaciones o colegios profesionales que también aportan candidatos de sus bolsas de empleo. Además, están las ferias de trabajo que aportan un contacto entre empresa y candidatos o, al menos, la oportunidad al candidato de hacer llegar a la empresa su currículum, para que lo incluya en su base de datos.

Sánchez (1993), también diferencia entre fuentes internas y externas.

Cooper, Robertson y Tinline (2003) hablan, al igual que otros autores de métodos para captar candidatos: (evolucionados por las redes sociales) publicidad en medios tradicionales, cazatalentos (headhunting), y agencias de contratación, Internet, publicidad interna y recomendaciones verbales.

La oferta de empleo produce una imagen de la empresa (aumenta o disminuye las perspectivas del candidato en esa empresa y las ganas o no de formar parte de ella).

5. TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Son las herramientas eficientes y estandarizadas que permiten profundizar en el conocimiento de los candidatos y facilitar el proceso de evaluación y selección de estos. Para la elección de las técnicas de selección, Chiavenato (2007), diferencia cinco grupos:

1. Entrevista de selección (distinta de la entrevista filtro que se hace al final del proceso). Rápido y superficial. Exige determinadas capacidades a los entrevistadores.

Construcción del proceso de la entrevista: entrevista totalmente estandarizada o entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas, entrevista dirigida o entrevista no dirigida. Etapas: preparar la entrevista, ambiente, desarrollo, cierre, evaluación del candidato.

2. Pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades: escritas u orales, realización de una tarea (según la manera en la que se aplican). Miden las capacidades y habilidades del candidato.

2.1. Pruebas generales o pruebas específicas: de acuerdo con el área de conocimiento.

2.2. Pruebas tradicionales o pruebas objetivas. Verdadero o falso, preguntas con espacios en blanco, pregunta con varias opciones, relacionar columnas.

2.3. Pruebas mixtas.

3. Test psicológicos. Muestran habilidad, comprensión verbal, facilidad de palabra, factor numérico, relaciones espaciales, memoria, rapidez, razonamiento. Características (que no tienen las entrevistas) validez y precisión.

4. Test de personalidad.

5. Técnicas de simulación: juego de roles. Lo que se hace es construir una situación, un escenario de algo que se quiere estudiar.

Además, dice que hay alternativas: selección con un único acto para decidir (una sola técnica), selección secuencial de dos actos de decisión, selección secuencial de tres actos de decisión, selección secuencial de cuatro o más actos de decisión.

Dominic, Robertson y Tinline (2003) clasifican igualmente:

- **Entrevista.** La calidad de la entrevista influye en la calidad de información obtenida. Entrevista tradicional (intuición sobre la adecuación del candidato, preguntas cerradas) frente a la entrevista estructurada (rendimiento futuro del candidato, interacción). Por ello, es importante la formación del entrevistador.
- **Test:** sobre conocimiento del empleo/capacidad de formación.
- **Discusiones en grupo:** muestran llegar a los demás, influir en los demás, expresarse verbalmente, pensar con claridad y lógica, aplicar su experiencia a nuevos problemas.
- **Test psicométricos:** test psicológicos, test cognitivos, test de personalidad, test de personalidad específica, test de integridad (problema: pueden ser falsos).

A estas técnicas, podemos sumarle las siguientes alternativas: evaluación de grupos paritarios (identifican a aquellos que tendrán éxito en la empresa, no muy útil con candidatos externos), autoevaluación, grafología, astrología, referencias, currículum académico.

Veamos a continuación características de los más utilizados.

5.1. LA ENTREVISTA.

Según Sánchez (1993), La entrevista tiene tres fases:

- **Comienzo:** cuyo objetivo es crear ambiente, es donde se aclaran objetivos, se hace una presentación y se refuerzan las conductas.
- **Cuerpo:** es la parte donde vemos si el candidato quiere y puede cubrir la vacante, recogiendo información, contrastándola y aportando más.
- **Final:** donde se trata de sintetizar, resumir datos, aclarar dudas y hacer los comentarios finales.

Popovich (2005), hace la siguiente clasificación de las entrevistas:

1. **De toma de contacto.** Sirve para filtrar candidaturas, a veces, es el primer contacto telefónico.
2. **En campus universitarios.** El jefe de personal va al entorno de los candidatos.

3. **Telefónicas.** Misma función que las de contacto, se suelen tomar notas, si te cogen es porque lo necesitan rápidamente o porque has sabido desenvolverte.
4. **De grupo.** No muy frecuentes.
5. **De equipo.** Varios entrevistadores de distintos departamentos u jefe de persona, alguien de la misma sección. Suelen estar bien estructuradas, se evalúan uno por uno los puntos más importantes.
6. **Cara a cara.** Entrevistador-candidato.
7. **Con comida.**
8. **Situacionales,** por ejemplo, comerciales vendiendo un determinado producto.
9. **Estructuradas.** Objetivo: recopilar información específica del candidato importante para el puesto.
10. **No estructuradas.** Es menos rígida, los candidatos marcan hasta cierto punto las pautas. Preguntas que tienden a seguir el hilo conductor de las propias respuestas. La suele recibir los novatos y los cazatalentos muy experimentados.

Por su parte, Fraser (1987) habla de la entrevista biográfica para obtener la máxima información. Es la entrevista considerada como una conversación; que evita las preguntas directas y aporta información breve, acerca del ámbito familiar, de la vida escolar y estudios posteriores, sobre qué hizo al finalizar los estudios y qué hay aparte de su trabajo. Al ir avanzando de esta manera, el candidato se relaja y aporta más información.

Respecto al entrevistador, debe tener interés por lo que tiene delante. Debe ver que el trabajo es el adecuado para la persona entrevistada (por ejemplo, una persona muy motivada, o muy exigente, puede no ser buena para el puesto).

El objetivo es asignar a la persona el tipo de trabajo que le gustaría hacer y que le permita desarrollarse profesionalmente.

Además, establece la siguiente escala de valores:

- **Grado E** (10% mínimo). Ropa sucia y expresión adusta. Es difícil entenderlo, sus modales hacen que los demás le eviten siempre que pueden.
- **Grado D** (20% inferior). Aspecto descuidado, acento local y vocabulario limitado. Maneras desmañadas por falta de confianza en sí mismo.

- **Grado C** (40% medio). Aspecto poco distinguido. Sus modales y forma de hablar llaman poco la atención. Es difícil recordarlo después de haberle visto.
- **Grado B** (20% superior). Buena presencia. Se expresa con suficiente confianza para afrontar la mayoría de las situaciones.
- **Grado A** (10% máximo). Conversación muy agradable. Manifiesta interés por lo que dice. Considerable atractivo en otros aspectos.

No empieza cuando te reúnes con el entrevistador, sino con los contactos anteriores (percepciones del entrevistador antes de la entrevista) Consiste en un proceso comunicativo, teniendo en cuenta comunicación verbal, gestos, composturas, etc. Hacen una o varias.

Formatos de entrevista según Levy-Leboyer (1992):

1. Entrevistador - entrevistado (típica).
2. Múltiple. Un candidato, varios entrevistadores, varios candidatos y varios entrevistadores, un entrevistador y varios candidatos (raro).
3. Desde el criterio de estructuración: estructuradas (con un guion y común para todos) no estructuradas o mixtas.
4. Las hay que se diferencian por el ámbito creado por el escenario de la entrevista: ambiente relajado o de tensión.

Objetivo: recabar información (aunque con margen de error).

Señala también que es importante la experiencia del entrevistador, aunque hay candidatos que van muy preparados, que incluso mienten. Debe observar no solo durante la entrevista sino también en los contactos previos, observarle desde la llegada hasta la despedida, incluso en la espera. Hay que observar el saludo y el trato inicial, valorar la puntualidad, la disponibilidad, como mantiene la conversación...

Aparte, hay que preparar el lugar donde será la entrevista, ver si será uno o varios entrevistadores, su vestimenta y la preparación de la información que se tiene previamente del candidato.

Sí es cierto que el entrevistador es quien organiza el escenario, dependiendo del grado de tensión que quiera infringir al candidato. Debe ver qué comunicación va a tener con el mismo, si va a ser fluida y relajada, y debe eliminar obstáculos físicos que no le permitan observar al candidato con claridad. Así podrá observar los gestos, compostura, forma de vestir, el saber

estar...en definitiva, ver si da la imagen que el puesto necesita (todo aquello que el trabajador, como ya hemos mencionado, debe preparar antes de llegar a la entrevista).

Debe comenzar con temas sencillos e ir adquiriendo confianza. Debe poder contestar si el candidato dará soluciones a los problemas que se le planteen, debe preguntarle por qué contratarle para ese puesto, qué motivaciones tiene, qué gana la empresa si le contrata a él...

Luego están las preguntas clásicas, los puntos fuertes y débiles, causas de ceses anteriores, lagunas en el currículum, éxitos y fracasos personales y laborales, habilidades y rasgos, aspiraciones económicas.

El entrevistador, aunque conduce la entrevista, debe dejar a los candidatos formular preguntas.

5.2. TIPOS DE TEST.

Con los test obtenemos una información real de la formación que tienen nuestros candidatos y qué nos interesa conocer, qué conocimientos han adquirido y que dominio tienen sobre el campo que nos interesa, para el puesto que queremos cubrir. Son muy útiles cuando el puesto es muy específico o necesita unas capacidades determinadas. Además, permiten discriminar a aquellos que no tienen las características que buscamos.

En el caso de los test de inteligencia muestran la rapidez con la que captan la información y el nivel de abstracción que es capaz de entender.

Sirven para clasificar las cualidades que agrupamos bajo la denominación de cualidades innatas.

Sánchez (2013), diferencia dos tipos de test:

- 1. Test psicométricos.** Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento. Su objetivo es facilitar la predicción de comportamiento futuros del candidato. Pueden ser generales o específicos (dirigidos a ciertos comportamientos).
- 2. Test de personalidad.** Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir aspectos básicos de actitudes futuras del candidato. Su objetivo es conocer aspectos relevantes de la personalidad y facilitar la predicción de actitudes futuras del candidato. Pueden ser generales, específicas (dirigidas a ciertos aspectos) o proyectivos.

Según Cooper, Robertson y Tinline (2003) Las preguntas del test deben redactarse y seleccionarse con cuidado, pero además los más simples y claros posibles. Ver cuál es el propósito de las preguntas.

“El test debe hacerse de manera que mida la capacidad de un candidato para extraer significado de dichas tablas y gráficos cuando cierta información es aproximada”. (Cooper, Robertson y Tinline 2003).

5.3. DINÁMICAS DE GRUPO.

Levy-Leboyer (1992) nos dice que no es un debate ni una competición. Cada miembro aporta. Se observa la relación con los demás, que después se dará en la vida laboral. Se realiza una reunión y se busca resolución de un caso, debate de un tema actual o cualquier otra actividad. Los seleccionadores no interfieren, observan sus actitudes: cualidades de líderes, si escuchan, si argumentan, si apoyan a otros, si menos valoran las opiniones de los demás, etc. De cada uno se sacan cualidades y deficiencias.

Normalmente los candidatos se reúnen alrededor de una mesa, se les pone un tema que sirva para entablar una conversación entre ellos. También es común plantear una situación/problema donde los candidatos, por consenso, deban llegar a una solución. Como hemos mencionado, no es una competición, se trata de ponerse de acuerdo, aportando ideas o soluciones a los temas propuestos.

Por su parte los entrevistadores se sientan algo alejados, pero de tal manera que puedan observar a los candidatos, tomando nota de todos los aspectos importantes de los candidatos, tanto buenos como malos, viendo cómo trabajan en equipo.

6. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL.

Las comúnmente conocidas como ETT's son las encargadas en muchos casos de realizar el complejo proceso de la selección. Son muchas las empresas que utilizan los servicios de las ETT's para llevarlo a cabo. Levy-Leboyer (1992) habla de cómo estas empresas realizan todo el proceso de selección en vez de realizarlo la empresa. Ellas pueden ser encargadas de todo el proceso o solo parte de él: pueden hacer una criba de candidatos dentro de sus bases de datos, muy amplias en la actualidad gracias a la facilidad de las inscripciones a través de sus páginas en Internet (actualmente, aproximadamente el 95% de las ETT's solicitan que te inscribas en sus páginas en vez de recoger el currículum físico), pueden realizar las entrevistas, dinámicas, de grupo, etc. que la empresa necesite, aportando una serie de candidatos que cumplan el perfil que la empresa ha solicitado para que sea ella quien tome la decisión final o, dándole el candidato final seleccionado por la ETT.

Además, cuentan con la ventaja de realizar la contratación desde la ETT, siendo quien formalice los contratos con el candidato y quien realice sus nóminas, finiquitos...

La vinculación de la empresa con la ETT se hace con el contrato de puesta a disposición (CPD), que tiene por objeto la cesión del trabajador. Esta puesta a disposición tiene unas características especiales de contratación, La relación que las une es mercantil, la ETT factura a la empresa. La relación que vincula al trabajador con la ETT es laboral.

7. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS. EL INFORME.

Popovich (2005) señala que, tras realizar el método o métodos de selección elegidos, debemos responder: ¿Es capaz de hacer el trabajo?, ¿lo hará?, ¿encajará en el equipo?

Cooper, Robertson y Tinlin (2003), explican que los métodos de selección deben ser fiables, válidos, interpretables, prácticos. Han de dar resultados fiables. Se deben comparar candidatos, en ocasiones hacer la prueba varias veces distanciada en el tiempo, comparando puntuaciones, o dividir una prueba en dos.

Es importante el grado de precisión de las puntuaciones. Se realiza de dos formas:

- **Sistema de puntuación basada en criterios.** Cuando el test está diseñado para averiguar destrezas: preguntas altamente específicas, tienden a evaluar el nivel de conocimiento básico, el éxito se determina en apto/no apto, varios intentos hasta conseguirlo.
- **Sistemas de puntuación basados en normas.** Interpretación basada en comparación de candidatos; obtiene mejores resultados con sistema de puntuación basado en normas. Uno de ellos es el sistema de puntuación posicional. Fáciles y rápidos, pero con pérdida de información. Pueden distorsionar o exagerar.

Los sistemas de puntuación estandarizados tienen en cuenta la clasificación de candidatos y las diferencias entre ellos.

Ofrece una evaluación precisa y significativa, ya que utiliza puntuaciones estándar. Ventajas: identifica la magnitud de las diferencias entre las puntuaciones del test, evita la distorsión con la exageración de diferencias entre candidatos.

Ha de ser práctico. Se evalúa desde dos perspectivas:

“la percepción de su integridad y su ecuanimidad y el grado en que dicho método consume los recursos una empresa”. (Cooper, Robertson y Tinlin 2003).

Chiavenato (2007) indica que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. Para medir la eficacia hay que ver: coste de personal, coste operación, coste adicional. Para medir la eficacia:

$$\text{coeficiente de selección} = (\text{número de candidatos admitidos/número de candidatos rechazados}) \times 100$$

Los resultados del proceso de selección tienen que ver con la adecuación persona-puesto, rapidez en la adaptación, mejora del potencial humano, mayor estabilidad y permanencia de las personas, aumento del rendimiento y productividad, mejora el nivel de las relaciones humanas.

Es una correlación entre las personas con éxito y el hecho de que éstas deleguen totalmente el proceso de selección.

Una vez realizadas las pruebas de selección hay que determinar qué candidato va a ser el que se quede en la empresa cubriendo el puesto vacante.

Para seleccionar al candidato debemos tener en cuenta, por un lado, los requisitos que tiene el puesto a cubrir, y por otro las características que tienen los candidatos. Sobre el puesto, la información la adquirimos del análisis del puesto de trabajo, sobre el candidato la obtenemos de aplicar las técnicas de selección.

Según Sánchez (2013), una evaluación psicológica es necesaria cuando hay un perfil claro y definido, y se pueden medir las mismas variables en diferentes personas.

Una vez finalizada la práctica de las técnicas de selección hay que realizar un informe, que es el producto final y la ayuda para la toma de decisiones, porque da una aproximación a las características buscadas. Debe caracterizarse por ser: claro, directo, particularizado y predictivo.

Se realizan las técnicas de selección, para realizar una evaluación que de paso al informe.

Son muchos los datos que tener en cuenta para tomar la decisión final. Esta se toma viendo si el candidato es el adecuado para el puesto analizado, si cumplirá, según sus características, las exigencias del puesto y si hay un acuerdo sobre las condiciones laborales.

8. INCORPORACIÓN.

Según Valero (2010), son muchas las variables a considerar para la confección de una política de incorporación de personal. Detalla los criterios generales del perfil de personas a incorporar: edad, sexo, estudios, situación personal, residencia, experiencia, conocimientos del sector, disponibilidad, nacionalidad, relación de parentesco con personas de la empresa,

Menciona que las contrataciones rápidas, por compromisos personales, están abocadas al fracaso, originando perjuicios, conflictos y coste para la empresa por seleccionar a la persona errónea.

Para la incorporación, realiza un protocolo de la selección de personal (puntos vistos anteriormente)

1. Análisis de puesto. Aquí habría que mencionar que Matas (2008) considera que si es un puesto clave se pase al punto 2 y si no lo es, se contrate a una ETT pasando al punto 6.
2. Valorar la promoción o rotación, o pasar a un reclutamiento externo.
3. Recepción y clasificación.
4. Criba.
5. Opción de realización de pruebas.
6. Entrevistas.
7. Decisión final.
8. Pruebas médicas y contratación.
9. Aplicar plan de acogida.

Nos centramos en este último punto, como última parte del proceso de selección. Su objetivo, como señala Sánchez (2013), es el de recibir e integrar al candidato dentro de la empresa. Se trata de un programa de orientación y seguimiento que garantice la comunicación con el nuevo miembro de la empresa.

Al candidato se le debe hacer una presentación de la empresa, de su historia, formación, políticas, organigrama, datos... y una presentación del puesto que va a cubrir, indicándole su situación física dentro de la compañía, así como las exigencias y funciones que requiere el mismo. Igualmente, si forma parte de un departamento o grupo de trabajo, debe conocerlo.

Toda esta presentación hace que el candidato se integre mejor en la empresa y adquiera un mayor conocimiento de esta.

Como fases del plan de acogida, cuando la persona es nueva en la organización, establece las siguientes:

-Recepción: desde el departamento de Recursos Humanos se recibe al candidato enseñándole como serán sus primeras horas en la empresa.

-Visita y presentación: se le presenta a los distintos integrantes de la empresa, comenzando por el director general.

-Visita a las instalaciones de la empresa.

-Presentación del director del departamento del que forme parte, así como de sus integrantes y futuros compañeros.

-Ubicación: se le muestra su puesto de trabajo dentro de la empresa.

9. MATERIALES Y MÉTODOS.

9.1. LA ENCUESTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.

Según el Instituto Nacional de Estadística, España cerró el cuarto trimestre con una tasa de paro del 16.55% en 2017. Este porcentaje viene variando desde 2012 entre el 25.77% y el 17% durante los últimos años tras la crisis del país en 2012, llegando a su punto más alto en el primer trimestre del 2013 con un 26.94% de tasa de paro.

Durante este periodo las personas sin empleo se han enfrentado a procesos de selección en los que el número de candidatos era superior al de otras épocas en que la tasa de desempleo era inferior, y en un gran número de casos tras una pérdida repentina del empleo.

Para poder saber cómo son estos procesos de selección a los que se han enfrentado las personas que han estado en paro durante la crisis española, hemos utilizado el método de la encuesta, y así obtener datos de una muestra de este colectivo.

Según Casas, (2003), toma la siguiente definición de encuesta:

“Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. (García Ferrando M., 1993)

Lo que nos permite la encuesta es, de una manera rápida, obtener datos de las personas que participan en ella. Además, es una técnica muy eficaz, ya que nos proporciona información concreta sobre los temas que preguntamos. Así, podemos explicar una serie de características de los procesos de selección.

Lo que hayamos recopilado puede no ser del todo fiable, ya que el encuestado puede inventar las respuestas.

Es importante saber que no se estudia de manera individual a la persona que contesta el cuestionario realizado, sino que se pretende tener un concepto global del grupo al que representa. Además, no solo aporta datos de las técnicas a las que se enfrentaron los candidatos, sino que da información de todo lo que engloba el proceso, ya que las preguntas son orientadas al proceso en sí, pero abordando varias partes de este. También buscamos una valoración

del encuestado de cómo ve los métodos utilizados y las personas y partes que participan en él.

9.2. ENCUESTA PARA CONOCER LOS VALORES DE UNA MUESTRA DE TRABAJADORES EN CANTABRIA SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Si realizamos una encuesta a un grupo de población que haya estado desempleado durante la crisis española que comenzó en 2012 y que haya participado en procesos de selección podremos obtener datos relativos a como se realizan los mismos y viendo cuales son las técnicas más utilizadas por quienes buscan candidatos para cubrir puestos de trabajo.

Por lo tanto, elaboramos una encuesta formada por preguntas sencillas, a una muestra de treinta y nueve personas que se han encontrado desempleadas y que han participado en diversos procesos de selección. Basamos la misma en todos los puntos que hemos desarrollado anteriormente sobre el proceso de selección.

Al preguntarles por los mismos, tenemos que saber en cuantos, de una manera aproximada, han llegado a participar y como accedieron a los mismos. Además, hay que conocer qué tipo de proceso es en el que han participado, si solo han sido partícipes de una sola prueba o por el contrario han sido varias etapas las que formaban el proceso. Es importante saber si los procesos dependen del tamaño de la empresa, si son los idóneos para el puesto que se quiere cubrir y si la persona o personas que lo realizan actúan correctamente y con conocimientos sobre el proceso de selección y de cómo realizarlo.

También es interesante saber si los encuestados dan importancia a la elaboración del currículum, así como la actitud y la presencia en el proceso de selección. Hay que saber si son conocedores de las diferentes técnicas de selección existentes y si las preparan antes de enfrentarse a ellas.

Intentamos hacer un acceso sencillo a esta encuesta, utilizando medios como internet. A través de páginas que nos permiten hacer llegar la encuesta a un número representativo de personas podemos facilitar el acceso a la misma.

9.2.1. Proceso de elaboración.

Se realiza una encuesta sencilla, que permita contestar de manera rápida y clara a la persona encuestada. Consta de trece preguntas con varias opciones

relacionadas con los puntos vistos hasta el momento. De esta manera se consiguen datos precisos sobre la pregunta a la que queremos dar respuesta. Se inicia con unas preguntas que nos dan información sobre las personas a las que encuestamos, su rango de edad, su sexo, su situación laboral (empleado o desempleado), así como datos relativos a sus expectativas laborales dentro o fuera de la comunidad de Cantabria. Posteriormente, se pregunta sobre los procesos de selección en los que han participado los encuestados, cómo llegaron a ellos y cuál es su opinión respecto a ellos.

9.2.2. La encuesta: apartados de que consta.

Las preguntas concretas fueron:

- Sexo del encuestado.
- Rango de edad.
- Número de procesos de selección en los que ha participado.
- Situación laboral en la que se encontraba en el momento de participar en el proceso.
- Localización del proceso de selección (dentro o fuera de Cantabria).
- Relación entre el proceso y los estudios realizados.
- Método por el que llegó a la oferta de empleo.
- Si hubo o no entrevista previa.
- Preparación previa ante el proceso.
- Qué método utilizó la empresa para la selección.
- Valoración personal del método elegido por la empresa.
- Capacitación de la persona encargada de la selección.

-Mediante qué proceso consiguió el empleo en caso de hacerlo.

9.2.3. Resultados.

9.2.3.1. Sexo de los encuestados.

De las treinta y ocho personas encuestadas, un 74.36% son mujeres frente a un 25.64% de hombres, como muestra el gráfico 1.

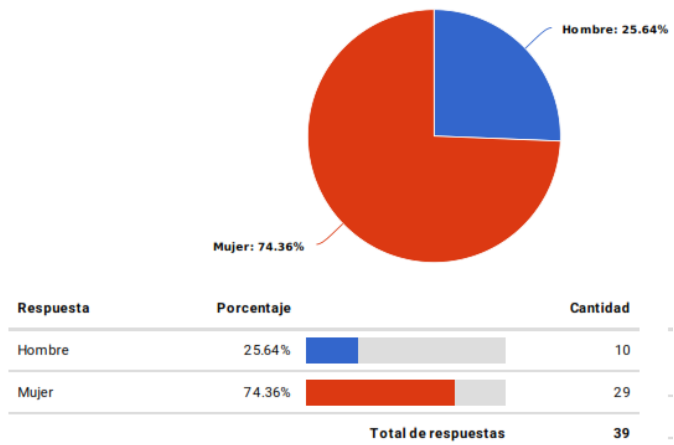


Gráfico 1. Sexo de los encuestados.

9.2.3.2. Edad de los encuestados.

Aproximadamente la mitad de los encuestados tienen una edad entre treinta y seis y cuarenta años, seguido de un grupo de edad de entre veinte seis y treinta y cinco años, tal y como muestra el gráfico 2.

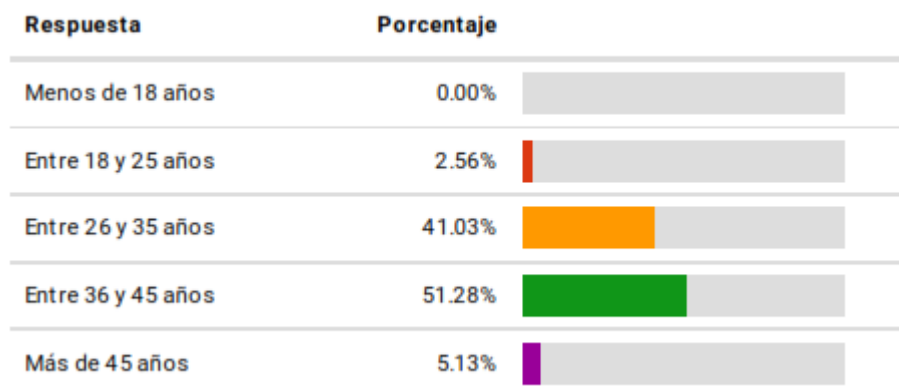


Gráfico 2. Edad de los encuestados.

9.2.3.3. *Procesos de selección en los que participaron.*

Al preguntar sobre los procesos de selección en los que han participado los encuestados en los últimos seis años, tiempo en que España se encontró en una gran crisis económica y con un alto nivel de paro, los resultados, mostrados en el gráfico 3, indican que en la gran mayoría de casos fueron escasos, menos de cinco.

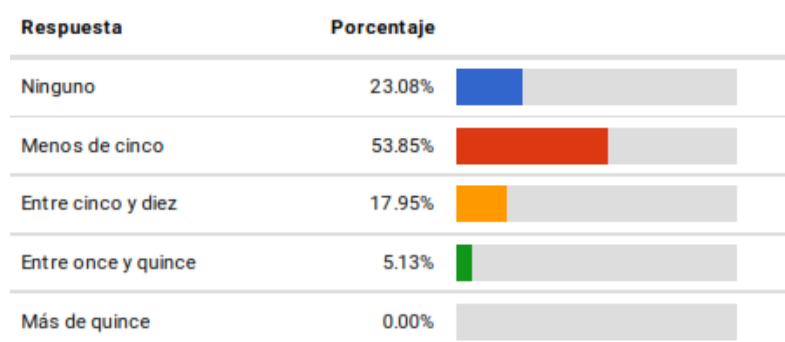


Gráfico 3. Procesos de selección en los que participaron.

9.2.3.4. *Situación laboral de los encuestados.*

Si es cierto, que el 50% de las personas encuestadas participaron en procesos de selección teniendo un empleo y el objetivo era mejorar, frente al 28.95% de personas que se encontraban desempleadas como muestra el gráfico 4.

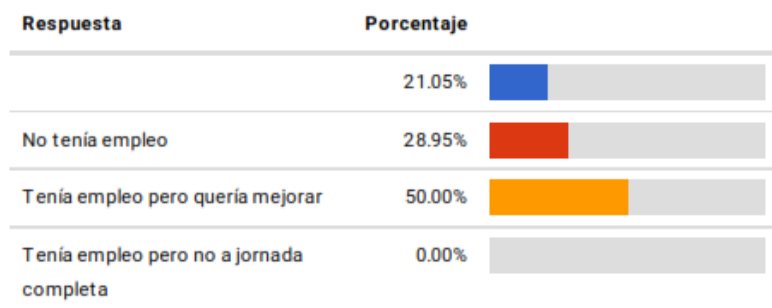


Gráfico 4. Situación laboral.

9.2.3.5. *Ámbito geográfico del proceso de selección.*

En el gráfico 5 podemos ver que la gran mayoría de los encuestados participaban en procesos de selección para puestos dentro de la Comunidad Autónoma de Cantabria, un 74.29%, frente a un 20% que lo hacía fuera de la comunidad y un 5.71% que lo hacía para puestos fuera de Europa.

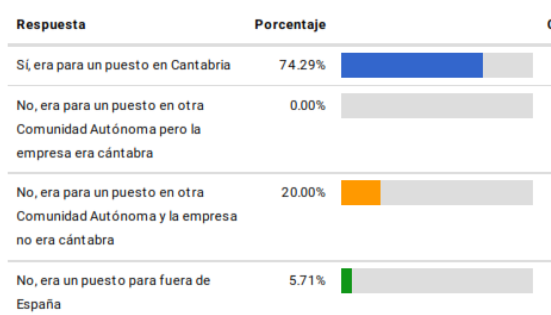


Gráfico 5. Ámbito geográfico del proceso de selección.

9.2.3.6. *Estudios y proceso de selección.*

De esos puestos a los que optaban en el 71.43% de los casos estaban relacionados con los estudios o capacidades de los encuestados, tal y como muestra el gráfico 6.

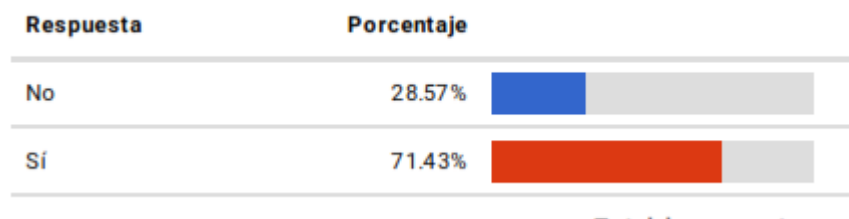


Gráfico 6. Estudios y proceso de selección.

9.2.3.7. Conocimiento de las ofertas de empleo.

En la actualidad el uso de internet es algo cotidiano, y así es como el 57.14% de los encuestados conoció las ofertas de empleo de los procesos de selección en los que participó. Se dan algunos casos de autocandidatura o a través de organismos como son las agencias de desarrollo local u organismos de búsqueda de empleo, pero son porcentajes poco llamativos en comparación con las que se accede mediante internet. Se puede comprobar que el anuncio escrito, no fue para los encuestados la ventana a procesos de selección. Gráfico 7.

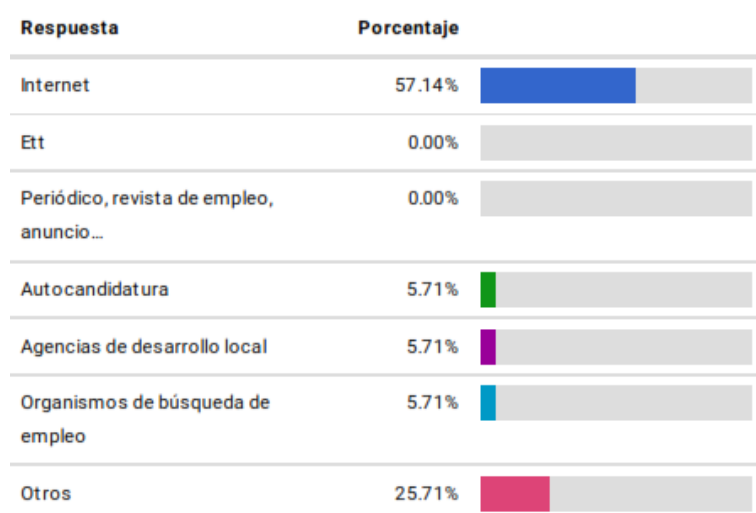


Gráfico 7. Conocimiento de las ofertas de empleo.

9.2.3.8. *Entrevista telefónica previa.*

Ante la pregunta sobre una entrevista telefónica previa, el 74.29% de los encuestados no la realizó. Gráfico 8.

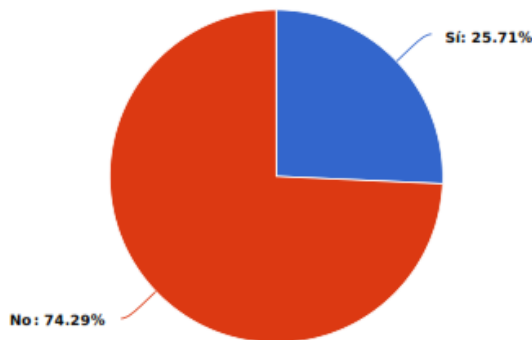


Gráfico 8. Entrevista telefónica previa.

9.2.3.9. *Preparación previa al proceso.*

Podemos ver en el gráfico 9, que gran parte de las personas encuestadas solo buscó información sobre la empresa para tener un conocimiento de esta, algunos no lo encontraron necesario y no llevaron a cabo una preparación previa ante el proceso.

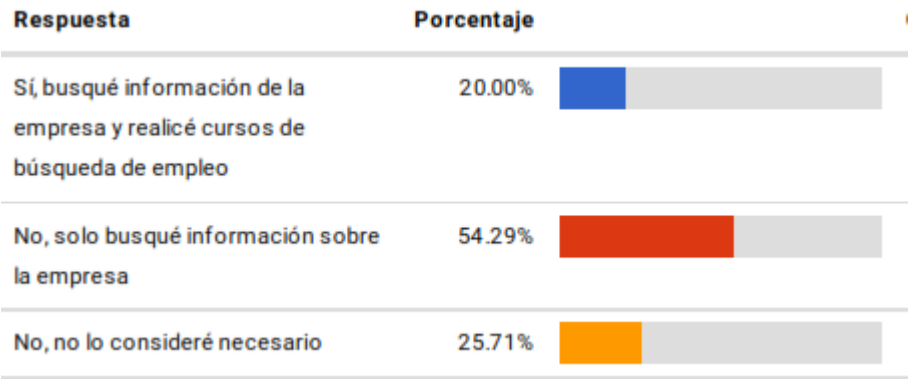


Gráfico 9. Preparación previa al proceso.

9.2.3.10. *Método de selección.*

El método de selección al que más encuestados se enfrentó fue a la entrevista presencial, un 51.43%, pero si es cierto que un 31.43% de los casos fue la combinación de varios métodos de selección los que se utilizaron. Así lo muestra el gráfico 10.

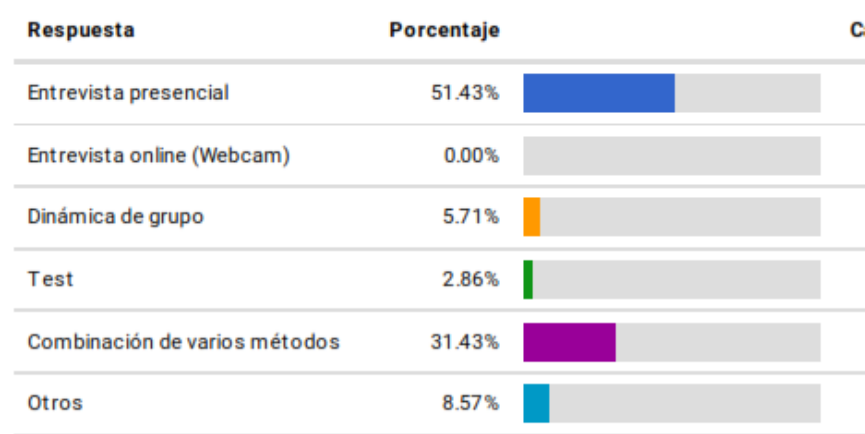


Gráfico 10. Métodos de selección.

9.2.3.11. Valoración del método.

De esos métodos utilizados el 80% de los encuestados considera que fue el método apropiado para elegir candidato. Gráfico 11.

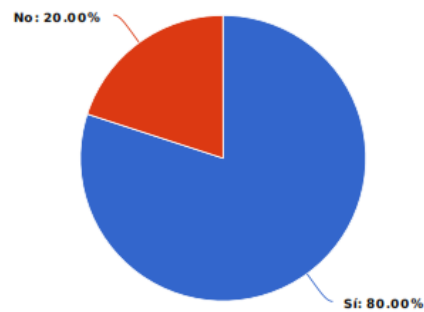


Gráfico 11. Valoración del método utilizado.

9.2.3.12. Capacitación del seleccionador.

Lo mismo ocurre con la persona encargada de la selección, que, como muestra el gráfico 12, el 88,57% de los encuestados considera que estaba capacitada para llevarlo a cabo.

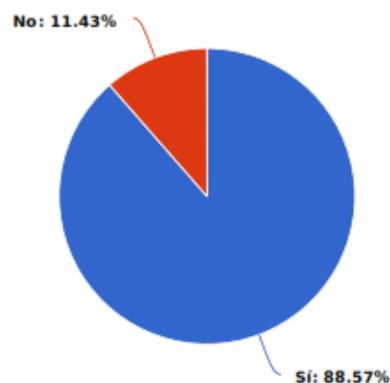


Gráfico 12. Capacitación del seccionador.

9.2.3.13. Método por el que consiguió el empleo.

Como dato final, coincidiendo con el método más utilizado, mediante la entrevista personal, el 40% de los encuestados, consiguió su puesto de trabajo. Un porcentaje del 17.40% sigue buscando empleo. Señalar que el 25.71% de los casos, hubo una combinación de métodos. Gráfico 13.

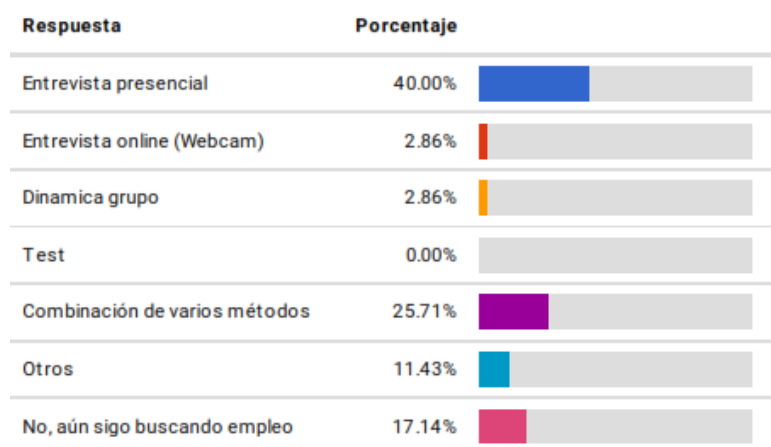


Gráfico 13. Método por el que se consiguió el empleo.

10. CONCLUSIONES.

10.1. CONCLUSIONES SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN Y LAS PARTES QUE LO INTEGRAN.

Una vez analizada toda la información obtenida en la consulta de los diversos manuales, podemos tener una visión global de lo que sería un proceso de selección.

Vemos que el proceso no es solo en sí, sino que tiene una preparación previa compleja y en ocasiones costosa antes de comenzar. Que ambas partes, empresa y candidato, deben hacer un trabajo previo al proceso en sí, trabajar con la información que poseen, para obtener el candidato/empleo perfecto.

Son muchas las técnicas de reclutamiento que existen, y cuál utilizar depende mucho del estudio que se ha hecho con anterioridad, porque el hecho de realizar un mal reclutamiento puede suponer una nefasta elección de candidato y, por lo tanto, tener que volver a empezar el proceso, con los gastos que eso conlleva.

Una vez reclutados los candidatos, es importante qué técnica elegir, la cual también depende de múltiples factores que se han obtenido previamente. No todas las empresas son capaces de asumir el coste de cualquier técnica de selección, y no todos los puestos necesitan un proceso de selección complejo. Muchas veces el tamaño de la empresa y la especialización (o no) de su departamento de Recursos Humanos, influye en la técnica seleccionada.

La gran mayoría de la población que se ha enfrentado a un proceso de selección ha sido mediante la entrevista, y bien es cierto que esta técnica permite obtener mucha información tanto profesional como personal del candidato, no solo la que nos cuenta, sino también la que, por su manera de actuar en la misma obtenemos. El problema es que no siempre la persona que la realiza sabe obtener la información que necesita o no tiene muy claro que es lo que debe tener el candidato.

El proceso de selección puede ser tan sencillo como complicando, dependiendo de los conocimientos de la persona que lo realice y del estudio previo que se haya realizado antes de comenzar.

10.2. CONCLUSIONES SOBRE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA.

Si nos centramos en los datos obtenidos en la encuesta, vemos que, actualmente, internet es el método más utilizado para buscar ofertas de trabajo, ya que es rápido y sencillo, además de muy accesible. Nos permite hacer una búsqueda de ofertas específica, como puede ser por el área o estudios de quienes buscan, ya que la gran mayoría desea ofertas relacionadas con esos dos aspectos.

Sí es cierto que, aunque la encuesta telefónica previa puede aportar muchos datos del candidato, un porcentaje elevado de los encuestados no fueron sometidos a ella. En cambio, la entrevista presencial fue el medio más utilizado como técnica de selección.

Es importante resaltar que los entrevistados consideran que la persona que realizó el proceso estaba capacitada para ello, por lo que eso hace que los procesos sean los adecuados y menos costosos.

Hay que añadir que, aunque sea relativamente fácil prepararse para un proceso, el mayor número de encuestados reconoce que solo buscó información de la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA.

- CASAS ANGUITA, J. (2003) Artículo *“la encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos”*.
- CHIAVENATO, I. (2007) *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill 8ª edición.
- COOPER, D., ROBERTSON, IVAN T., TINLINE, G., (2003). *Reclutamiento y selección. Marco de actuación para obtener el éxito*. Madrid: Ed. Thompson.
- FRASER, J.M. (1987) *Las entrevistas de selección de personal*. Madrid: Ed. Deusto.
- LEVY-LEBOYER, C. (1992) *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.
- POPOVICH, I.S. (2005) *El éxito de las entrevistas de trabajo*. Madrid: Ed. Pirámide (grupo Amaya).
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D. (2013) *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Ed. Cep.
- SANCHEZ GARCÍA, J.C. (1993) *Selección de personal-guía práctica*. Salamanca: Ed. Amaru.
- VALERO MATAS, J. (2008) *Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Tecnos 1ª Edición.
- VALERO MATAS, J.A. (2010). *Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales*. Madrid: Ed. Pirámide (Grupo Amaya S.L.).