

# PROCESOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

---

## Processes for Staff's Recruitment

Acosta Correa, Manuel Alejandro

Grado en Contabilidad y Finanzas, curso 2016/2017

Convocatoria: Septiembre

Fecha: 31/08/17

Tutor: José Antonio Ramos Arteaga

## Resumen

El objetivo de este trabajo, es definir todas aquellas situaciones en las que puede verse envuelta una empresa, en el momento en el que ésta se vea en la necesidad de contratar nuevo personal. Así pues, empezaremos con las necesidades de una empresa, y aquellas técnicas de previsión, que nos ayudarán a prevenir la falta de personal. Seguiremos con los motivos que generan ésta necesidad, y aquellas fuentes que nos proporcionarán candidatos para ocupar el puesto que sea necesario. Para al final, describir los procesos de la contratación pura (test, pruebas, entrevistas...), y concluir con una entrevista a un trabajador cualificado del departamento de RRHH, que nos dará una visión más realista del tema.

**Palabras clave:** empresa, personal, contratación, RRHH.

## Abstract

The mission of this work is to define all the situations in which it can be seen the company, when it's necessary to hire new staff. So, we are going to start with the needs of a company, and forecasting techniques, which help us to prevent the lack of staff. We will continue with the reasons that generate this need, and the sources that will provide us new staff, to occupy the position that is necessary. In the end, we are going to describe the processes of pure recruitment (test, interviews...), and conclude with an interview to a qualified HR department employee, which is going to give us, a more realistic view of the subject.

**Keywords:** company, staff, recruitmen, HR.

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN .....	4
1. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
2. TÉCNICAS DE PREVISION .....	7
2.1. Cuantitativas .....	7
2.2. Cualitativas .....	8
3. MOTIVOS POR EL QUE SE GENERA LA NECESIDAD DE CONTRATACION .....	9
4. CONTRATACIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	10
4.1. Tipos de fuentes de reclutamiento .....	10
4.2. Proceso de selección de personal .....	12
4.2.1. Test psicotécnicos .....	13
4.2.2. Pruebas.....	17
5. ENTREVISTA .....	17
5.1. Tipos de entrevista.....	17
5.2. Fases de la entrevista.....	19
5.3. Reunión con director de un departamento de RRHH.....	20
CONCLUSIONES .....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	25

## INTRODUCCIÓN

Toda aquella empresa que busque controlar sus activos humanos de forma eficaz y eficiente debe hacer la tarea de estructurar su equipo de trabajo, de manera que las personas que organicemos en un puesto de trabajo específico sean las más apropiadas para desempeñar dicha responsabilidad. Así pues, debe de haber alguien al frente de esta toma de decisiones (ya sea una tarea realizada por una única persona al mando de la empresa, o de un departamento en concreto, que se encargue exclusivamente de la organización y motivación del personal), con formación y experiencia específica, que sea capaz seleccionar a aquellos integrantes que vayan a formar parte de la plantilla de la empresa. Es lo que conocemos como Recursos Humanos.

Por lo tanto, podemos definir los Recursos Humanos como un sistema que, mediante el uso de diversas herramientas, se encarga tanto de organizar a la plantilla (además de otras intervenciones que pudieran ser necesarias), como de todo el proceso de contratación y sus diferentes fases, el cual empezó su andadura en el siglo XX.

En la época de la revolución industrial, las estructuras empresariales eran simples en comparación con las de ahora. Se utilizaba la mano de obra sin tener en cuenta a la persona que había detrás de ellas, como simples recursos productivos. Debido a las características de la mayoría de empresas, el tipo de perfil que se buscaba en los trabajadores, era muy similar, ya que se trataban de estructuras industriales en el que se usaban grandes máquinas de montaje, y el trabajo solía ser bastante semejante. En esos tiempos, el concepto y apreciación que se tenía de los trabajadores, distaba mucho del actual, tomando como claro ejemplo, una de las frases más oídas, en el ámbito sociológico, de Henry Ford (fundador de la empresa Ford Motor Company): *“Cómo es que cuando quiero un par de manos también me traen un ser humano”*.

Poco a poco, se fue generando un cambio de paradigma empresarial, y fueron quedando obsoletas las estructuras internas de las mismas. Lo que antes funcionaba en una empresa de tipo industrial (muy común en aquella época), ahora jugaba en su contra.

La variedad y diversificación en la economía y el mundo empresarial, cambió la forma de ver a los trabajadores, que empezaron a ser más valorados, y dejaron de ser considerados como simples piezas de una maquinaria. Y precisamente fue esa variedad, la que añadió mayor complejidad a la configuración de los trabajadores dentro de la empresa, creando una necesidad, que sería satisfecha por lo que hoy conocemos como Recursos Humanos.

Y gracias precisamente a los RRHH, hoy en día, una empresa posee mayores recursos y herramientas para desempeñar su función, seleccionando y organizando a sus trabajadores de la forma más óptima posible, y contando con nuevos métodos de contratación, que ayudarán a suplir las necesidades actuales o futuras, en cuestión de activos de personal.

El trabajo se centrará en la contratación en sí misma, y todos sus procesos, incluyendo las diferentes fuentes de contratación, la preselección, pruebas, test disponibles, etc. Se hará un análisis de la información para que todo el proceso sea lo más acertado posible.

También haremos una entrevista a un trabajador cualificado, que aparte de hacer funciones de ingeniero de telecomunicaciones, también se encarga de entrevistar y posicionar a nuevo personal, para tener una visión más real de lo que es el terreno empresarial en este ámbito, y aportar una visión práctica al acercamiento teórico anterior.

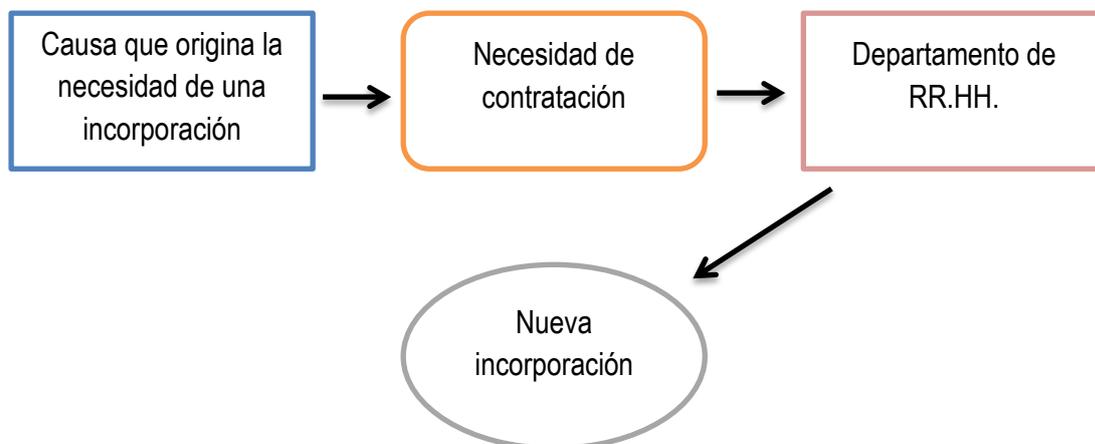
## 1. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo, revisaremos todos los recursos disponibles para el departamento de RRHH, para hacer frente a la necesidad de nueva mano de obra. Esta necesidad, puede verse iniciada por varios motivos, entre los cuales podemos encontrar, el despido de un miembro de la plantilla (causa vegetativa), o el incremento puntual (o permanente) de producción (causa productiva).

Al igual que en un almacén se hacen estudios para no caer en rotura de stock, una empresa debe de anticiparse a futuras necesidades, por lo que el director, o máximo representante del departamento (o persona encargada de dichos menesteres), debe prever constantemente, las posibles necesidades de la organización a corto plazo.

Para dicha tarea, el encargado debe recabar aquellos datos e informaciones que sean necesarios, para su posterior análisis, y sopesar la posible incorporación de un nuevo activo a la plantilla. Estos datos, se recolectan mediante la información interna de la empresa (situaciones personales, actitudes que ayuden a anticiparse a una posible renuncia por parte del trabajador, o un incremento en la producción, o expansión en el territorio).

Así pues, tendremos una causa-efecto, que podría resumirse con el siguiente esquema:



Se genera una situación o causa (productivas o vegetativas) en la empresa, lo que origina la necesidad de una nueva incorporación de personal. El encargado de suplir esa necesidad, es el departamento de RR.HH., que con diversas herramientas, conseguirá seleccionar de entre todos los candidatos, el más oportuno para el puesto de trabajo requerido.

Por lo tanto, tenemos una necesidad que debemos remediar. La pregunta clave es: ¿qué técnicas poseemos para prever una futura necesidad? En el ámbito de la previsión, existen dos clases o tipos de recursos: cuantitativos y cualitativos.

## 2. TÉCNICAS DE PREVISION

A continuación, pasaremos a analizar las diferentes técnicas de previsión que puede utilizar el director de recursos humanos, para anticiparse a una posible vacante en la empresa. Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas inherentes a los procesos ejercidos en su ejecución.

### 2.1. Cuantitativas

Es la vertiente que se apoya en la faceta matemática. Se usan desde datos históricos, fórmulas matemáticas, hasta la utilización de escenarios. Por lo tanto, es la opción en la cual hay una mayor cantidad de información (como en simulaciones históricas). Aunque esto pueda ser positivo en algunos casos, en otros, esa dependencia de que los datos sean similares (relación entre trabajadores-producción, por ejemplo), en otros casos, puede que no sea la mejor de las opciones para la situación actual en la que se encuentre la empresa.

Por otro lado, dichas técnicas, fueron creadas en la década de los 50, en unos entornos en donde la industrialización de las empresas era la tónica de la época, teniendo en común los *modus operandi*, y por tanto, siendo válidos estos datos históricos. En la actualidad, ha cambiado el paradigma de las empresas, gracias a la evolución tecnológica (y de los derechos sociales), lo que puede restarle exactitud a este tipo de previsión.

Según el cuadro “*Métodos cuantitativos para la estimación de la demanda de RRHH*” del libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos – Luis R. Gómez-Mejía*, estas son las técnicas cuantitativas más relevantes para dicha materia: media móvil, alisado exponencial, proyección de tendencias, regresión, programación lineal, modelos actuariales, simulaciones, matrices de probabilidad, modelo de Markov de primer orden, y modelo semi-Markov.<sup>1</sup>

De entre estas técnicas, tres destacan por sus ventajas (y unas desventajas que afecten lo menos posible a su ejecución):

- I. La **media móvil** es uno de los recursos matemáticos más extendidos a lo largo de diversos campos de estudio, en donde se utilizan datos históricos anteriores, para hacer una previsión futura. Entre sus ventajas está el hecho de que es un cálculo matemático sencillo, y que los datos requeridos para su formulación, son de fácil acceso. En su aspecto negativo, encontramos que hay dependencia de datos anteriores (y en una sociedad tan dada al cambio como esta, puede jugar en contra), y que al ser una media, puede que se obvие posibles tendencias o factores que se repiten cada x tiempo (como pueden ser las estaciones del año, y las variaciones de consumo que se dan en ellas). Por esto último, se recomienda la llamada: *Proyección de tendencias*.

---

<sup>1</sup> Según el cuadro “*Métodos cuantitativos para la estimación de la demanda de RRHH*” en Gómez-Mejía [2001, pág. 176-177]

Este sistema, añade otro aspecto más a la media móvil, pues en este caso, sí podemos tener en cuenta diversas tendencias que es imposible descifrar con una media simple. Así, se utiliza un gráfico en el que un eje contiene los datos del nivel de contratación, y otro eje se encarga del tiempo, obteniendo así una regresión lineal (esto es, una relación entre dos o más variables), que nos ayudará a discernir patrones a lo largo del tiempo.

Además de su sencillez, también permite una explicación sencilla de cara a los directivos. Por otro lado, sigue teniendo la dependencia de los datos históricos, con la que ya contaba la media móvil.

- II. **Programación lineal:** esta técnica resulta esencial en una expansión o aumento de producción, pues nos permite saber qué capacidad de personal es necesario para unos determinados escenarios, en los que se tiene en cuenta tanto el presupuesto del que se dispone, como el coste, o la dimensión de la operación. Gracias a este estudio, podemos ver una imagen futura de lo que debería ser la empresa en el ámbito de personal, en ese momento determinado.

Pese a que es una buena técnica, las diversas variables la convierten en una herramienta compleja (aunque ahí también radica su fortaleza).

- III. **Modelo de Markov de primer orden:** esta técnica cuantitativa, nos ayuda a prever los posibles cambios de categoría o puesto de nuestros empleados dentro de la empresa, tomando este factor, como aspecto principal de la previsión.

Por lo tanto, tenemos tres técnicas cuantitativas, que se pueden complementar entre ellas (sin cerrar la posibilidad a la utilización de otras herramientas como añadido), aportando previsiones que no barajen las demás. Así, y por orden en el que han sido explicadas, tenemos una media que contempla diversas tendencias, otra técnica que nos ayuda a la escenificación de futuras situaciones, y la última que estudia los posibles cambios internos de los puestos de trabajo de la plantilla.

## 2.2. Cualitativas

En el otro espectro, tenemos las técnicas cualitativas. Estas técnicas, se basan en valoraciones o estimaciones (desde un punto de vista subjetivo) de expertos. Así pues, gracias a este carácter subjetivo, pueden tenerse en cuenta otras variables que a lo mejor se hubieran pasado por alto en el método cuantitativo, o que no hubiera parecido remarcable o trascendente, lo que al final, le da un toque más flexible.

Y tal como ocurría en el método cuantitativo, la cualidad que define y hace único a este método, puede también ser un punto débil, ya que las estimaciones son desde un punto de vista subjetivo, y según cual sea la persona encargada de este estudio, puede que arrastre posibles errores.

En este caso, y siguiendo la misma fuente que en las técnicas cuantitativas, solo encontramos dos técnicas relevantes (según la fuente):

- **Técnica Delphi:** un grupo elegido de profesionales, hacen estimaciones sobre la posible oferta-demanda de recursos humanos, todo esto sin estar presentes en el mismo espacio para evitar así, posibles sugerencias. Una vez hecho este paso, las estimaciones son comprobadas por todo el grupo de forma separada, para que esta, ahora sí, influya en la estimación personal anterior. De este modo, las estimaciones individuales, se verán modificadas por el resto de opiniones, lo que al final, creará una especie de media valorativa.
- **Técnica del grupo nominal:** similar a la técnica anterior, con la diferencia de que en este caso, todas las valoraciones y juicios de valor, son hechos en común, promoviendo una discusión abierta sobre el tema a tratar, es decir, la estimación de oferta-demanda de RRHH.

Por lo tanto, lo más indicado, sería utilizar una mezcla de métodos (cuantitativos y cualitativos), para intentar así, minimizar la debilidades propias de cada método, donde la previsión cualitativa jugaría un mayor papel, debido a los nuevos paradigmas y estructuras empresariales de esta década.

### 3. MOTIVOS POR EL QUE SE GENERA LA NECESIDAD DE CONTRATACION

Como dijimos al principio, uno de las misiones principales que tiene el departamento de RR.HH., es el de satisfacer una posible necesidad (de un nuevo trabajador) de la empresa. Y esa necesidad, puede darse por dos motivos concretos: un aumento en la producción (causas productivas), o causas diversas que tienen que ver con el personal ya contratado (causas vegetativas).

**Causas productivas:** debido a diferentes factores, la empresa puede verse sometida a la necesidad de un incremento de la capacidad de producción, lo que requerirá nueva mano de obra. Dicho incremento puede darse por motivos variados, como un incremento en las unidades fabricadas por una mayor demanda, el lanzamiento de un nuevo producto, o la expansión territorial de la empresa.

**Causas vegetativas:** en este caso, la necesidad de contratación está relacionada directamente con el trabajador. Pueden darse desde despidos disciplinarios, a excedencias y permisos, o bajas (temporales o de maternidad) o fallecimientos.

Como puede verse, las causas vegetativas son las más difíciles de controlar, pues tienen un carácter más “aleatorio”, pues son situaciones que escapan al control de la empresa, y del propio trabajador. Por lo tanto, el departamento de RR.HH., debe encargarse de intentar limitar esa aleatoriedad, para que la empresa siga funcionando de forma correcta.

#### 4. CONTRATACIÓN Y RECLUTAMIENTO

Una vez que hemos identificado la necesidad de contratar a nuevo personal, necesitamos una serie de mecanismos con los que poder afrontar esta tarea de una forma correcta y eficiente.

En este apartado, habrá dos aspectos fundamentales: las fuentes utilizadas para recopilación de posibles candidatos y los procesos utilizados para la selección de los trabajadores que se incorporarán a la empresa.

##### 4.1. Tipos de fuentes de reclutamiento

Una vez se decide iniciar el proceso de contratación, se acuden a dos tipos de fuentes para recabar posibles candidatos: fuentes internas, y fuentes externas. Las primeras son aquellas en las que la vacante a cubrir, será realizada por un trabajador de la propia empresa, o por una recomendación de los mismos. Las externas, son en las que se recurre al ámbito externo de la empresa, para la búsqueda de nuevos trabajadores (anuncios en bolsas de trabajo, oficinas públicas de empleo, prácticas en la empresa...).

**Fuentes internas:** las fuentes de reclutamiento internas, utilizan empleados que poseen un puesto de trabajo actual en la empresa, promocionándolos a un puesto de mayor responsabilidad, o para desempeñar tareas que difieren de su trabajo actual. Normalmente, el cambio es siempre con una mejora tanto salarial, como de condiciones, o incremento de responsabilidad.

Este tipo de reclutamiento, tiene una serie de ventajas frente a las fuentes externas. Estos pros, van desde una disminución de los costes de contratación (puesto que se ahorra en el proceso de reclutamiento y diversas pruebas), hasta a un conocimiento sobre las normas, reglas e historia de la empresa, o incluso seguir favoreciendo el buen clima laboral ya existente entre los trabajadores.

Como ejemplo de empresa comprometida con el reclutamiento interno, en la sociedad 3M (compañía multinacional estadounidense), el 98% de los puestos nuevos o con vacante, que genera la empresa, está como información interna, y cualquier empleado puede recurrir a él.<sup>2</sup>

A su vez, los empleados actuales, también pueden recomendar a personas para el puesto vacante. Este método ha sido apoyado por diversos estudios, que demuestran que aquellos empleados recomendados por miembros antiguos de la empresa, demuestran una mayor lealtad, y duran más tiempo en la empresa, que aquellos contratados por otros medios.

Y por último, la empresa puede recurrir a ex-trabajadores, que si bien habían sido despedidos, puede que estos fueran empleados estacionales (aquellos a los que se contrata en períodos de tiempo específicos donde, por ejemplo, hay un aumento en la producción).

**Fuentes externas:** en este caso, la empresa acude a fuentes ajenas al ámbito interno de la empresa, consiguiendo así, un empleado que puede aportar frescor a una plantilla ya establecida. Aunque, lo que en principio puede parecer algo favorable, en algunos casos puede suponer un fracaso para la empresa, pues el nuevo empleado, puede no acabar de encajar en la dinámica de la empresa por motivos varios.

De entre las posibles opciones de fuentes externas, podemos encontrar algunas como:

- Anuncios en internet: los anuncios publicados en internet pueden abarcar desde un simple anuncio en una web visitada por el perfil de trabajador que buscamos (hay estadísticas que muestran la edad y otras variables, de los usuarios que frecuentan dichas páginas web), a webs especializadas en la búsqueda de empleo, como puede ser LinkedIn.

- Anuncios en prensa escrita: puede abarcar un territorio mayor (nacional) o menor (local), según las necesidades de la empresa. Se hará antes un estudio, para saber la repercusión que tiene cada medio (periódicos, revistas, etc.), y así maximizar la difusión del anuncio en sí.

- Centros de formación profesional, universidades, escuelas técnicas y de negocios, etc.: según el nivel de formación que esté buscando la empresa en el empleado, puede recurrir a estas fuentes, para encontrar trabajadores con diversos tipos de preparación, pero sin experiencia, para acabar de formarlos en la empresa, y añadirlos a su plantilla de forma temporal o permanente, en un futuro.

- Empresas de trabajo temporal (ETT): en estos tiempos, ha proliferado un tipo de empresa que se denomina como empresas de trabajo temporal, cuya función, es la de hacer de intermediario entre un trabajador, y la empresa que necesita un nuevo empleado. Por lo que se puede acudir a este tipo de empresas (oficinas de empleo privadas), si la vacante que hay que cubrir, no es de

---

<sup>2</sup> Training & development, 1993, November; Catalyst for career development: Four case studies, 26 – 27

carácter permanente, y solo se necesita para suplir un puesto temporal (como puede ser el estacionario, del que ya hemos hablado).

- Oficinas de empleo públicas: la contrapartida de las oficinas de empleo privadas, es uno de los medios más usados por los trabajadores, a la hora de la búsqueda de empleo. En España, estas oficinas, están bajo el control del INEM (Instituto Nacional de Empleo), en el que se intenta sobre todo, reinsertar en el ámbito empresarial a aquellas personas con dificultades para dicha inserción.

- Recomendaciones: como se daba en el caso de las fuentes internas, donde los empleados de la empresa recomendaban posibles candidatos, puede darse la situación, de que individuos externos a la empresa (pero con cierta conexión, como puede ser un cliente), recomienden a ciertas personas para un determinado puesto de trabajo.

#### **4.2. Proceso de selección de personal**

Llegados a este punto, la empresa ya ha recopilado una serie de posibles trabajadores, por lo que deberá proceder a la selección de los mismos, para que se conviertan en empleados finales. Para ello, la empresa cuenta con una serie de herramientas, para poder discernir cuál es el candidato idóneo para el puesto de trabajo ofertado. Pese a esto, la empresa podrá recurrir a una preselección, donde se desestimará a aquellas personas que no cumplan con el perfil requerido por la empresa, ahorrando así recursos que podrá centrar en aquellos que sí se ciñan al perfil buscado. Esta preselección puede darse mediante la observación de los currículums vitae y, si es necesario, una entrevista corta (llamada “entrevista preliminar”) con la que sea suficiente para hacer una criba.

Después de haber hecho una preselección, entran en juego herramientas tales como las entrevistas, los test y pruebas, que serán desempeñadas por el departamento de RR.HH., para poder evaluar así las capacidades de los aspirantes. En este proceso, las entrevistas se realizan como el último paso, ya que son las que pueden reflejar de forma más clara, la adecuación al puesto de trabajo.

A continuación, veremos en profundidad, aquellos test o pruebas que pueden ser susceptibles de ser utilizados en la selección de personal. Puesto que la empresa nunca ha tenido relación con el trabajador, necesita verificar si este es adecuado para el puesto al que se presenta.

Para ello, el departamento de RR.HH., puede hacer uso de test psicotécnicos, y pruebas (las más importantes son la dinámica de grupos, la grafología, y la simulación *in-basket*).

#### 4.2.1. Test psicotécnicos

Entre las diferentes definiciones, podemos encontrar que los test “*persiguen descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización*”.<sup>3</sup>

Hay tres tipos claros de test psicotécnicos, divididos en test de inteligencia, de aptitud y de conocimientos, y de personalidad e intereses. Cada tipo de test, valora una parte importante del candidato, que en su conjunto, puede definir el perfil de trabajador idóneo.

- I. **Test de inteligencia:** en la actualidad, el sistema más arraigado y eficaz para medir el coeficiente intelectual de una persona, se denomina WAIS-IV (cuarta edición del mismo), creado por el psicólogo americano David Wechsler. Este test consta de quince pruebas, donde cinco de ellas son opcionales. Dichas pruebas, se dividen en Comprensión verbal (ICV), Razonamiento perceptivo (IRP), Memoria de trabajo (IMT) y Velocidad de procesamiento (IVP). Tras haber concluido el test, la puntuación final, se contrasta con la escala WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale):

CI	Clasificación
130 o más	Muy superior
120-129	Superior
110-119	Normal brillante
90-109	Normal
80-89	Poco inteligente
70-79	Limítrofe
50-69	Deficiente mental superficial
30-49	Deficiente mental medio
Menos de 30	Deficiente mental profundo

Sin embargo, este tipo test, solo valora la inteligencia cognitiva, y no la inteligencia emocional, que juega un papel igual de importante, y que en estos tiempos está adquiriendo relevancia en el mundo empresarial. La inteligencia emocional, es valorada para la generación de buenos empleados (cualquiera que sea su importancia dentro de la empresa), pues promueve un entorno de trabajo idóneo, al ser capaces de tener un control y gestión correcto de las emociones consigo mismo, y con los demás.

En el siguiente cuadro, se pueden ver las características de la inteligencia emocional:

<sup>3</sup> Miquel Porret Gelabert [2012, pág. 171]

Intra-personales	Autoconciencia	Conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y también confianza en uno mismo	Ser consciente de sus virtudes y sus limitaciones. Entender sus propios cambios de humor, emociones e impulsos.
	Control emocional	Habilidad para controlar y reorientar los impulsos y estados de ánimo. Tendencia a la reflexión antes de la actuación.	Autocontrol, fiabilidad, responsabilidad, adaptación e innovación.
	Capacidad de motivarse	Tendencia hacia la consecución de metas. Persona que nunca se siente satisfecha en situación de inactividad, pero controla impulsividad.	Motivación de logro, compromiso e iniciativa y optimismo. Mentalidad abierta y positiva.
Inter-personales	Empatía	Capacidad para entender y tratar a las otras personas según sus reacciones emocionales. Cierta tendencia a situarse en el lugar del otro.	Comprensión de cómo se sienten los demás. Desarrollo de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y comprensión social.
	Habilidades sociales	Habilidad para relacionarse convenientemente con las emociones ajenas. Creación de relaciones positivas.	Influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, establecimiento de vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo.

*Gestión de Personas – Miquel Porret Gelabert (Figura 56)*

Para medir dicha inteligencia emocional, puede acudir al *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*, el cual es un test de habilidad, diseñado para medir las cuatro ramas del modelo de Mayer y Salovey de Inteligencia Emocional.

- II. **Test de habilidades y conocimientos:** en este caso, los test aplicados al candidato pueden diferir según el puesto que cubrirá (o según la actividad empresarial), ya que las habilidades y aptitudes requeridas para un trabajo, pueden diferenciarse bastante en algunos casos. Sería ilógico pensar, que los requerimientos físicos de una persona que trabaje en una cadena de montaje,

tuvieran que ser los mismos que los de alguien que trabaje en una oficina; distintos trabajos, distintas habilidades.

Lo que buscan estos test, es calificar de alguna manera, las aptitudes específicas necesarias para el tipo de trabajo ofertado y, de esta manera, contar con el mayor número de datos posible, que puede decantar la balanza entre un candidato u otro.

Debido a esta diversidad, los recursos humanos cuentan con varias pruebas o test, de los cuales son los más relevantes (por ser más comunes) los siguientes:

- Test de capacidad mecánica: centrados en evaluar la capacidad de entendimiento mecánico general (comprensión y asimilación de principios mecánicos), se utilizan en trabajos en los que el empleado, está relacionado directa o indirectamente con maquinaria, u objetos mecánicos o electrónicos. Un claro ejemplo, sería una cadena de montaje.
- Test de capacidad profesional: aquí, se centra en el trabajo denominado de “cuello blanco” (término procedente de EE.UU., donde el término original es “White-collar worker”), donde se busca que la persona pueda desempeñar con soltura, acciones de clasificación, de control, de escritura a máquina, o incluso de archivo.
- Por otra parte, hay otras categorías que van desde identificar cualidades más abstractas (como las artísticas, musicales, o literarias, a otras como la coordinación de ojos y manos). Otras, a su vez, pueden medir la destreza del trabajador en diferentes áreas, como puede ser la cantidad de pulsaciones por minuto, para verificar la velocidad a la que puede escribir a máquina (u ordenador) y, por ende, su eficacia.
- Por último, dichas pruebas, pueden ser sobre conocimientos específicos al trabajo al que se está optando. En el caso hipotético de que se optara a un puesto de contable, el entrevistador podría preguntarnos sobre cuestiones de clasificación de activos, o sobre cuentas contables determinadas.

- III. **Test de personalidad, o psicológicos:** a la hora de contratar personal nuevo, es muy importante saber el máximo de aspectos psicológicos sobre el candidato. Para poner en situación la importancia de este apartado, la empresa Wet Seal,

Inc, ha gastado más de 100.000\$ en pruebas psicológicas. Pese a lo que pueda parecer, esta medida ayuda en dos grandes aspectos.<sup>4</sup>

El primero, es saber qué tipos de problemas puede acarrear en el ámbito de trabajo. En una empresa por norma general, los trabajadores tienen que compartir un espacio físico de trabajo, o incluso apoyarse unos con otros en diversas labores (como en un mismo departamento). Así pues, es necesaria una correcta valoración de la personalidad del candidato, para saber si este podría acarrear algún tipo de problema con otros compañeros, o suponer un impedimento en el desarrollo de una actividad grupal (hay personas que por diversos motivos, no han podido desarrollar esas capacidades sociales).

En segundo lugar, es la capacidad de ser liderados, o acatar órdenes. Salvo en un trabajo en el cual se promueva la libertad de decisiones, es esencial que se sigan las órdenes dadas por los superiores para un correcto funcionamiento, y para asegurarnos así de que las directrices o aspectos culturales de la empresa perduran en el tiempo.

Para ello, se podrán hacer test de personalidad, que nos ayudarán a hacernos una idea (siempre tomándolo con cierta precaución, pues los test no son infalibles, y pueden haber aspectos que no se reflejen como es debido) de como es el candidato. En un gran número de ellos, se ha basado su creación en el "modelo de los cinco grandes", nombrados por primera vez, por los investigadores Tupes y Christal en 1964<sup>5</sup>. Según esta teoría, la personalidad puede englobarse en 5 grupos o factores distintos:

- Apertura a la experiencia: tendencia de la persona a buscar nuevas experiencias.
- Responsabilidad: capacidad de centrarse en sus objetivos.
- Extraversión: nivel en el que se muestra abierto para con los demás.
- Amabilidad: grado de tranquilidad, respeto y tolerancia.
- Estabilidad emocional: grado con el cual una persona es capaz de hacer frente a problemas en la vida, y la repercusión de estos en la misma.

---

<sup>4</sup> Gomez-Mejía [2001, pág. 194]

<sup>5</sup> "Cinco Grandes" de Tupes y Christal [1958-1961]

#### 4.2.2. Pruebas

Como ya nombramos antes, se pueden hacer varios tipos de pruebas, entre las que podemos destacar, por importancia dos de ellas: dinámicas de grupo, e in-basket.

- **Dinámicas de grupo:** con esta prueba, lo que se busca es observar el comportamiento de un grupo de personas de entre 5 y 10 integrantes, que son observados por los seleccionadores, para ver la capacidad resolutoria y de trabajo en equipo mediante la resolución y discusión sobre temas específicos, con un límite de tiempo para ello. Entre dichas dinámicas, las más conocidas son: el foro, la mesa redonda, el debate, el panel y la tormenta de ideas (conocido normalmente con su vocablo anglosajón, Brain-storming).

- **In basket:** en este caso, al individuo se le da un puesto ficticio de director de un departamento determinado, con todas las responsabilidades que este tiene, para ver así, como se desenvuelve en dicha situación. No solo se valorará el desempeño de la misma, sino también el desarrollo de la misma. La pega de esta prueba, es que es solo válida para un puesto de dirección.

### 5. ENTREVISTA

La entrevista es el último paso en la selección y contratación de personal nuevo. Es una de las maneras de discernir si el candidato es el más indicado para el puesto de trabajo. Tiene un aspecto de retroalimentación que no es posible con otros medios. Por ejemplo, se puede ver posibles reacciones del candidato a ciertas preguntas, y aprender mucho más que con posibles test de personalidad.

#### 5.1. Tipos de entrevista

La entrevista consistirá, entre otros, en tres objetivos: hablar sobre el puesto de trabajo al que se presenta la persona, evaluar el potencial desempeño del trabajo de candidato, e intentar averiguar la posibilidad de desarrollo futuro de candidato de la empresa.

El entrevistador puede hacer varios tipos de preguntas:

- **Preguntas de situación:** lo que se busca en este caso, es ver como actuaría la persona en determinadas situaciones que pueden darse en el trabajo. El entrevistador tendrá que evaluar las respuestas que dé el candidato, y ver si se adecuan al trabajo.

- **Preguntas sobre conocimientos del puesto de trabajo:** se valora los conocimientos que posea la persona en materia relacionada con las funciones que se vayan a desempeñar.

- **Preguntas sobre requisitos del trabajador:** se intenta averiguar la capacidad y voluntad del candidato a trabajar bajo presión.

Para poder desarrollar estas preguntas, el entrevistador puede decidir entre tres tipos de entrevistas: planificada, libre, o mixta.

- **Planificada:** la entrevista es planificada con anterioridad, habiéndose generado previamente, una serie de preguntas específicas, suficientes para hacerse a una idea de cómo es el entrevistado.

No es muy aconsejable debido a la inflexibilidad de la misma, ya que no puede profundizarse en las respuestas del entrevistado.

- **Libre:** en este caso, la entrevista tendrá un aspecto formal, lo que hará que el entrevistador coja confianza, y se encuentre más cómodo. Al ser una entrevista libre, el abanico de preguntas, es mucho mayor, y pueden generarse por el devenir de la entrevista. Esto da mucho más libertad al entrevistador, que puede generar nuevas preguntas, a respuestas dadas por previas preguntas. Además, puede identificar a sujetos no adecuados para el puesto, ya que al no seguir un patrón más obvio de preguntas, el candidato no podrá prepararse la entrevista previamente para ocultar posibles defectos.

Por otro lado, corre el peligro de caer en una serie de preguntas banales que no aporten nada a la propia entrevista.

- **Mixta:** una mezcla de las dos anteriores, es la mejor opción. Aparte de la generación previa de preguntas, el entrevistador puede elegir obviar algunas, o generar otras nuevas. No posee los aspectos negativos de las anteriores.

**Nota:** El entrevistador deberá tener cuidado con algunas de las preguntas que haga, porque la ley prohíbe algunos temas que a veces se suelen sacar a colación en la entrevista. Entre otras, podemos encontrar:

- Preguntar si tiene hijos, o planea hacerlo.
- Si es seropositivo.
- Si es fumador.
- Hablar sobre el peso o altura del candidato.
- Preguntar la edad del entrevistado.

## 5.2. Fases de la entrevista

**Preparación:** para que la entrevista se desarrolle de una forma adecuada, deberán tenerse en cuenta varias cuestiones previas.

Las preguntas que se formulen, deberán ser formuladas de forma correcta, ya que no todas las personas son iguales, y no todas reaccionan igual a diferentes aspectos. Además, se deberá de tener un mínimo de información del candidato, antes de la entrevista.

El entrevistador por su lado, deberá estar formado en el ámbito que está desempeñando, debiendo poseer conocimientos en materia laboral, y teniendo a su vez, fluidez verbal y habilidad de escritura, para poder plasmar en papel, lo sucedido en la entrevista. También deberá tener un conocimiento previo, del puesto al que están intentando acceder los candidatos, para así tener en cuenta, que actitudes o aptitudes son las más adecuadas para ello.

**Desarrollo:** para el desarrollo de la entrevista, se deberá elegir un lugar correcto, tanto para el desarrollo de la misma, como para la sala en la que el candidato esperará antes de entrar con el entrevistador. Dichas salas, deberán de mantener un orden y limpieza, estar bien acondicionada, y sin ruidos estridentes, condiciones que ayudarán al candidato a estar en una posición cómoda. El estado de ambas habitaciones, podrá condicionar no solo la actitud de la persona, sino que también puede condicionar la idea que tenga sobre la empresa que está entrevistándole.

Una vez que la entrevista empiece, después del saludo y acomodación e identificación de ambas partes, se proseguirá a describir el puesto de trabajo y empresa (pese a que algunas empresas prefieren omitir este dato, y preguntarle al propio candidato, que es lo que sabe sobre la empresa, para ver así el nivel de información que tiene la persona).

Seguidamente, se procederá a hacer todas aquellas preguntas que el entrevistador crea oportunas, y aquellas que el entrevistado necesite hacer.

Una vez que finalice la entrevista, la despedida también será parte crucial de ella, ya que es la última oportunidad que tienen ambas persona de preguntar aquellas cosas con las que se hayan quedado con duda.

**Conclusión:** una vez acabada la entrevista, el entrevistador deberá sintetizar todo lo que haya presenciado, sumándose a aquellas notas que haya tomado en el transcurso de la entrevista. Una vez puesto sobre el papel toda esta información, el entrevistador deberá repasar todos los datos, y ver si ha cometido algún error en su valoración, por haberse dejado llevar por convicciones propias u opiniones subjetivas por ejemplo.

Una vez hecho todo lo anterior, se proseguirá a emitir un informe, en el que el encargado de entrevistar a los candidatos, decidirá si la persona es la adecuada o no para el puesto al que está optando.

Una vez acabada la descripción de todos los procesos que pasa una empresa para contratar a nuevo personal, pasaremos a hacer una entrevista a David Airam Hernández Rodríguez, ingeniero en telecomunicaciones y, a su vez, director del Departamento de Recursos Humanos. Posee un extenso currículum que puede apreciarse en “Linkedin link → <https://goo.gl/z5YUyo>”, con experiencia en: Senior Lead analyst developer, Android Lead Developer, Android Firmwares (Mediatek, Rockchip, AllWinner, Qualcomm), .NET developer, Product analyst // Product image, Senior analyst lead developer and telecommunications engineer, I+D, OTA updates system, entre otros. Esta entrevista, ha sido hecha mediante mails, y ha sido gracias al hecho de pertenecer a su grupo social antiguo.

Encargado de hacer las entrevistas y selección de personal de la empresa para la que trabaja, hemos hecho una serie de preguntas, que nos darán una perspectiva más realista, de los procesos utilizados en la contratación de nueva plantilla.

### **5.3. Reunión con director de un departamento de RRHH**

A continuación, mostraremos la entrevista con el encargado de entrevistar y seleccionar, a nuevo personal:

“Hola mi nombre es David Airam y trabajo para una importante empresa en Barcelona la cual gestiona la distribución e importación de importantes marcas asiáticas como: Zopo, Nubia, Xiaomi, Speedlink, Feiyu... así como distribución en España, Portugal y Brazil de marcas propias.

Tenemos un departamento de investigación y desarrollo del cual me encargo actualmente.”

#### **¿Cuáles son sus funciones en la empresa?**

Departamento de desarrollo, ingeniería e I+D+i, control de calidad de productos, mejora de productos, adaptación de productos al mercado europeo, desarrollo y supervisión de *firmwares* de aparatos electrónicos, imagen de marca, etc.

#### **¿Ya poseía formación previa en términos de contratación?**

Tenía formación y experiencia, más de 7 años en varias ramas; gestión de equipos, team leader, comunicación con cliente, desarrollador senior/analista de aplicaciones y también algo de experiencia, pero menos, en imagen de marca y project management.

### **De no ser así, ¿cómo afrontaste esta nueva responsabilidad?**

En mi caso en particular el ir adquiriendo mayores responsabilidades es algo que fue sucediendo poco a poco, con el paso de los años.

En cuanto a afrontarlo, es importante planificarse bien con herramientas de gestión de proyectos (hay muchas hoy en día en el mercado y además gratuitas) que nos servirán para llevar proyectos de índoles diversas así como para planificar las tareas del día a día y trabajo de equipo.

Quizá la parte más complicada para mí fue el desvincularme del “trabajo de campo” y dedicarme más a dar trabajo y garantizar que todo el mundo esté dando un rendimiento cercano a su 100%. En otras palabras, dar y organizar el trabajo de otros da mucho trabajo (muchísimo).

### **¿Bajo qué directrices preseleccionáis a los candidatos? ¿Qué es lo que más llama la atención en un currículum?**

Para el primer corte normalmente trabajamos con empresas de recruiting en Barcelona, las cuales hacen esta primera criba en base a nuestros criterios y directrices para el puesto acordado. Esto nos ahorra muchísimo trabajo. A día de hoy es difícil saber si es la solución más óptima, pero al menos de momento es una solución que no nos ha ido nada mal.

Finalmente nos quedamos con 3 o 4 candidatos finales aptos para el puesto, los cuales pasamos a entrevistar directamente en la empresa.

### **¿Suele leer los currículos en profundidad antes de la entrevista, o prefiere que esta le desvele mejor cómo es el candidato?**

Sí, siempre leo a fondo e investigo al candidato (google, redes sociales, etc.) del cual voy a hacer una entrevista haciéndome yo un pequeño documento donde apunto y anoto las cosas que me parecen más interesantes de su trayectoria (para así poder preguntarle y que me explique sobre ellas), así como aquellas partes que veo más oscuras o menos claras.

Al final uno quiere conocer al candidato como persona capaz, y constatar en la medida de lo posible los datos del currículum con la realidad, y ya partimos con la idea de que el 30% del currículum está “inflado”.

### **¿Qué aspectos tiene en mente cuando hace una entrevista?**

Para mí lo principal es que el entrevistado se sienta lo más cómodo posible, ese suele ser siempre mi primer objetivo, ya que entendemos que siempre suele ser un proceso delicado para muchas personas, sobre todo para esas personas nerviosas y que en cierto modo se juegan mucho con el puesto de trabajo.

Es importante saber separar la capacidad real de la persona, con su necesidad, con lo que nos cuenta. Obviamente es un trabajo muy psicológico y lo que más tablas da al entrevistador, es la experiencia, nada más.

### **Durante las entrevistas, ¿qué es lo que más valora en el candidato?**

La sinceridad, el saber estar y obviamente los conocimientos técnicos para los cuales está siendo valorado.

Pero hay que recalcar que es importante esa estabilidad emocional, la seguridad en sí mismo, la capacidad de diálogo, etc. Ya que a la larga estas características ahorran muchos problemas. Hay gente muy buena pero que por un carácter muy cerrado no nos servirá en el futuro (muy introvertida, que apenas cuenta nada, y resulta difícil averiguar sus intenciones reales con el puesto y la empresa), y aquí es donde uno tiene que tener mucha mano izquierda para saber entrarle al individuo mediante los temas que realmente le generan interés creando así empatía con este, para finalmente poder valorar a la persona en su conjunto.

### **¿Cómo diría que es el esquema que sigue al entrevistar al candidato? (Por ejemplo, introducción, preguntas, opiniones y final).**

1. Presentación -- Mía y de la empresa.
2. Lectura de lo que conozco de él/ella de forma breve y sin preguntarle nada.
3. Le pregunto sobre su situación actual, lo que sabe de nuestra empresa, del puesto, lo que espera y cómo cree que puede ayudarnos a ser mejores.
4. Empiezo un diálogo alternando temas técnicos con no tan técnicos (me apoyo en una hoja de apuntes sobre el candidato que me he hecho previamente).
5. Pruebas técnicas, intentando dejarle claro al candidato que no son definitivas, que entiendo que son complejas y que de momento nadie ha dado una buena respuesta (obviamente todo esto suele ser mentira y sólo intento relajarlo y que se motive para la realización de éstas).
6. Despedida.
7. En una segunda entrevista, si la hay, hago corrección en persona de los tests si se realizó alguno e indago un poco más en la persona.

### **¿Hace algún tipo de test psicotécnicos?**

Yo personalmente no, ya que soy uno de los últimos eslabones de la cadena y creo que puedo suplir el test psicotécnico con una charla amena con el candidato. En cualquier caso nos consta que las empresas de recruiting que usamos sí que realizan estos tests, y de hecho nos pasan los resultados. No podría decir a día de hoy si son cruciales o no, creo que al final lo que más importa es el compromiso de la persona a contratar.

En mi caso particular, como me dedico más a valorar la parte técnica para el departamento, lo que si hago es un test/prueba de nivel de las habilidades que necesitamos que el futuro trabajador demuestre y que teóricamente debe conocer y manejar. Estos test los corrijo

normalmente con la persona delante para ver por qué ha hecho tal cosa y no tal otra, etc. En definitiva busco saber cómo ha llegado a esa conclusión o por qué ha elegido tal camino.

**En las entrevistas, intenta ser lo más objetivo que pueda, ¿o los valores personales (y de la empresa) también son importantes?**

Como apuntaba más arriba: Persona, valores y conocimientos técnicos van de la mano (el cómo nos va a aportar a la empresa de una manera global).

**Según su opinión, y mediante previa entrevista, ¿qué cree que hará un buen trabajador al candidato?**

Hay que hacer sentir al candidato cómodo y poder acceder a él desde un punto de vista profesional y técnico, pero es inevitable y además necesario entrar al menos un 30% en su estilo de vida, filosofía, etc.

Es algo difícil de valorar puesto que ningún candidato es 100% sincero en una entrevista y el conocer a una persona requiere de tiempo, así que nunca sabes si simplemente ve la empresa como una línea más en su cv y te está contando otra historia, o si por el contrario es un trabajador comprometido y con ganas. En cualquier caso, al fin y al cabo nuestra misión es que el tiempo que permanezca una persona en la empresa sea lo más productivo posible para ésta y esto normalmente no depende tanto del nuevo trabajador como del ambiente y de la gestión de su tiempo y labores que desarrolle para la empresa.

**¿Qué experiencia empresarial (y humana) ha sacado del desempeño de esta actividad?**

La experiencia es positiva, ya que de todo se aprende y más trabajando de forma tan cercana con las personas. Este tipo de trabajo es un 60% psicoanálisis y 40% valorar conocimientos técnicos.

## CONCLUSIONES

El mundo de la contratación de personal, es un mundo complejo, debido al riesgo al que se somete la empresa al contratar a un nuevo trabajador. Por eso, a lo largo de los años (empezando en la revolución industrial), se ha ido evolucionando en esta cuestión, creando mecanismos y recursos, que hacen que la contratación sea un trayecto más sencillo y seguro (dentro de unos límites).

Todos los recursos están destinados a conseguir un bien final, éste es: contratar a aquella persona, que se adecue lo máximo posible, tanto al perfil psicológico como al laboral, del puesto que estamos intentando suplir. Esta meticulosidad, nos ayudará a acertar en la elección de personal en un mayor porcentaje, evitando así, tener que volver a pasar por un proceso de contratación, con lo que ello supone en materia de tiempo y dinero.

Estos procesos, aparte de mecanismos previos como la previsión de demanda, van desde pruebas, a tests, que ponen a juicio, tanto las habilidades sociales, como los conocimientos específicos del trabajo a desempeñar.

Sin embargo, el ámbito de la contratación no es una ciencia exacta. No todos los humanos responden igual a los mismos estímulos, y el resultado de una prueba concreta, puede darnos una falsa idea de las capacidades reales del individuo. Una entrevista personal, puede descubrir más acerca de una persona, de lo que podría hacer ninguna prueba, pues la actitud en ciertos casos, puede superar en importancia a las aptitudes de dicha persona (por ejemplo, la propia evolución como trabajador de la empresa). Es importante saber ver más allá del conocimiento actual que tenga una persona en un tema determinado, y enfocarnos más en el potencial que se puede sacar de ella. Una persona con un alto potencial, dirigido por un jefe competente, puede convertir al trabajador, en un activo importante dentro de la empresa.

Cómo pudimos ver en la entrevista, los conocimientos son importantes, pero lo es más aún, la persona que los posee, y la manera en la que ésta se desenvuelve.

Al final, en la selección de personal, lo realmente importante es saber ver más allá de lo que parece en primera instancia. En un mundo en el que todo orbita alrededor de los números, las sensaciones y las relaciones personales, juegan también un papel importante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2007). La gestión de los recursos humanos. Madrid: S.A. MCGRAW-HILL

Luis R. Gomez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.

Miquel Porret Gelabert (2012).Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: ESIC EDITORIAL

Cattell, R.B. (1947). Confirmación y clarificación de los factores primarios de personalidad. Psychometrika, 12, 197-220.

Juan Antonio Amador Campos .Escala de inteligencia de Wechsler para adultos-IV (WAIS-IV); Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamientos Psicológicos. Barcelona: Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.

## **RECURSOS EN LINEA**

Test de inteligencia emocional - <http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>