

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

AUTORES (Por orden alfabético)

INTRODUCCIÓN · (Gerardo M. López, M^a Gloria Castaño y José M^a Prieto)

CAPÍTULO 1 · **RESPONSABILIDAD DE LOS PSICÓLOGOS COMO PRESCRIPTORES DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.**
(Gerardo M. López, F. Javier Urra y José M^a Prieto)

CAPÍTULO 2 · **PROCESO DE INCORPORACIÓN A LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS.** (F. Javier Cantera)

CAPÍTULO 3 · **EL ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.** (Ricardo D. Blasco)

CAPÍTULO 4 · **EL RECLUTAMIENTO.** (Carlos Fernández-Ordás)

CAPÍTULO 5 · **EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL AJUSTE.** (Almudena Hidalgo y M^a Gloria Castaño)

CAPÍTULO 6 · **LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS.** (M^a Ángeles Romeo)

CAPÍTULO 7 · **LA TOMA DE DECISIONES EN LOS PROCESOS DE R&S.** (M^a Gloria Castaño y Gerardo M. López)

CAPÍTULO 8 · **LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y LA FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO DE INCORPORACIÓN.**
(M^a Antonia Losada)

CAPÍTULO 9 · **LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y LA AUDITORIA DEL PROCESO.** (Jesús F. Salgado)

ANEXO I · **PERFIL DE EXIGENCIAS.** (Gerardo M. López)

ANEXO II · **CRITERIOS DE AJUSTE A LOS PERFILES OCUPACIONALES: LOS BAREMOS.** (Nicolás Seisdedos)

ANEXO III · **LA LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS EN ACTIVIDADES DE R&S.**
(Consuelo Gallardo y M^a Dolores Manzano)

ANEXO IV · **BASE DE DATOS DOCUMENTAL.** (Carlos Tejada)

AGRADECIMIENTOS

Este Manual ve la luz como fruto de la confianza de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid en un proyecto de mejora de la calidad en la profesión. Mejora de la calidad que puede confundirse con la burocratización de las actuaciones y la exigencia de más controles y más volumen de documentación; pero que se refiere en realidad a la mejor defensa de los intereses de los usuarios de servicios de Reclutamiento y Selección de Personal (R&S).

El equipo de psicólogos que ha participado en la redacción es el que merece los primeros agradecimientos de quienes hemos coordinado el tejido de esta obra que incorpora puntos de vista diferentes y metodologías dispares. Mantenerles a todos sometidos a unos criterios unificados de redacción y, sobre todo, conseguir que hayan aceptado ahormar sus contribuciones a un esquema predefinido sólo ha sido posible por su gran espíritu de colaboración. Cada uno de ellos es un profesional de reconocido prestigio y probada experiencia en R&S.

Mención nominal individualizada merece Silvia Moscoso, profesora de la Universidad de Santiago de Compostela y autora de numerosas publicaciones científicas relacionadas con R&S, que ha revisado los borradores de los textos aquí recogidos para ofrecernos sus sugerencias. En la medida en que las hemos recogido e incorporado sabemos que este Manual ha incrementado su rigor y su coherencia para dar a conocer las mejores prácticas en R&S. Del mismo modo, en la medida en que una publicación de este tipo está sometida a condicionantes de plazo y coordinación de criterios dispares los coordinadores nos hacemos responsables de las deficiencias que pueden seguir apareciendo en el Manual, al no haber podido atender todos sus planteamientos.

El Grupo de Trabajo sobre R&S de Personas surgido en el COP-Madrid es el segundo colectivo al que debemos nuestro reconocimiento por el interés que han mostrado en mantener viva la idea de la que nació este texto. A ellos confiamos su puesta al día futura y el mantenimiento de la ilusión por conseguir que en R&S haya cada vez mayor satisfacción en todos los colectivos que participan en estos procesos, o soportan sus resultados.

Por último, nuestro agradecimiento a todas las personas que nos han acompañado en el largo período en que se ha gestado este texto, participantes en paneles de debate, contribuyentes en los foros en Internet de candidatos, y todos los colegas que nos han aportado sus opiniones y los avances de sus estudios en marcha sobre R&S.

Los coordinadores

M^a Gloria Castaño Collado
Gerardo de la Meced López Montalvo
José María Prieto Zamora

Madrid, Marzo 2011

AUTORES (POR ORDEN ALFABÉTICO)

RICARDO D. BLASCO RUIZ

Doctor en Psicología. Profesor Titular de la *Universidad de Barcelona*. Director de diversos programas de doctorado en temas de Psicología del Trabajo y Organizaciones. Profesor Responsable de Docencia en el Máster *Erasmus Mundus on Work, Organizational and Personnel Psychology* en la *Universidad de Barcelona*. Ex-miembro de la Comisión Deontológica del *Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya*. Profesor, investigador y consultor en Selección de personal, Evaluación psicológica y Psicología aplicada a la seguridad.

F. JAVIER CANTERA HERRERO

Psicólogo y Licenciado en Derecho. Consultor de Empresa desde 1997 en proyectos de Recursos Humanos. Anteriormente ocupó puestos técnicos y directivos en *Telefónica*, *ENAGAS* y *Schweppes*. Profesor en diferentes Másteres en el *Instituto de Empresa*, *Universidad Complutense de Madrid*, *Universidad Politécnica de Madrid*, *Universidad Antonio de Nebrija*. Actualmente Presidente del *Grupo BLC*, Presidente de la *Fundación Personas y Empresas*, Miembro y directivo de varias asociaciones (*Colegio de Psicólogos*, *AECOP*, *ANEPRE*, *AEDIPE*, etc). Ha publicado 18 libros técnicos desde 1987 a 2010 y es autor de multitud de artículos técnicos.

M^a GLORIA CASTAÑO COLLADO

Doctora en Psicología por la *Universidad Complutense de Madrid*. Comenzó su experiencia profesional desempeñando los puestos de Técnico y Responsable de Selección en dos empresas multinacionales. Actualmente es profesora del Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo de la *Universidad Complutense*, actividad que compagina con la consultoría en Recursos Humanos, tanto en empresas privadas como en el sector público. Imparte las asignaturas de Evaluación de Personal, Formación del Personal y Orientación Laboral, tanto en estudios de grado como de postgrado. Ha publicado diversos artículos en revistas nacionales e internacionales. Ha participado en numerosos congresos y reuniones científico-profesionales y en diferentes proyectos de investigación.

CARLOS FERNÁNDEZ ORDÁS

Licenciado en Psicología. Estudios de postgrado en Psicología Industrial y Psicología Clínica. Diferentes cursos y estudios de Marketing, Finanzas y Administración. Fundador en 1979 y Director General de *Stemper, S.A* (Socio español de *Aims Internacional*). Fundador en 1993 de *Aims Internacional*, y Presidente de dicha Organización durante 1996. Cuenta con una experiencia de más de 30 años en Consultoría de Búsqueda y Selección de Directivos. Su carrera profesional empieza con responsable de control de audiencia en el departamento de Marketing de *SEAT, S.A*. Tres años después se incorporó a *PA Consulting Group*, primero como Consultor y luego como Consultor Principal en la División de Búsqueda de Ejecutivos. Es considerado en el mercado español como una de las personas que colaboró en la introducción en España de las metodologías de Búsqueda y Selección.

CONSUELO GALLARDO IZQUIERDO

Licenciada en Psicología. Miembro de la *Sociedad Española de Información y Documentación Científica*, ponente y formadora en jornadas profesionales, dirige, asesora y ejerce consultoría en el desarrollo de productos y servicios de información científica y técnica, *bussiness intelligence* y gestión de proyectos informáticos. Actualmente Responsable de Nuevas Tecnologías en el *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.

ALMUDENA HIDALGO VALLEJO

Licenciada en Psicología, especialidad Industrial por la *Universidad Complutense de Madrid* en 1989, desarrolla prácticamente toda su carrera profesional en el ámbito de la Selección. Formación en la metodología de los *Assessment Centers* en Inglaterra, donde trabaja en *IT, ICL* dentro de los *Development Centers* que la compañía desarrollaba en el programa *Eurograds*. Responsable de Selección en *Abbott Laboratories*, donde se encargó de implantar el modelo de Selección por Competencias dentro de la red de ventas. Desde Febrero de 1995 en *Coritel*, empresa del grupo *Accenture*; en la actualidad como Gerente de Selección, asumiendo la responsabilidad de Selección del área de *Outsourcing*.

GERARDO DE LA MERCED LÓPEZ MONTALVO

Consultor en Recursos Humanos. Profesor Asociado de Psicología del Trabajo en la *Universidad Complutense de Madrid*. Socio fundador y Administrador de *Consultores*

Espanoles en Desarrollo de Recursos Humanos y Organización (CEDRHO). Investigador en estudios sobre mercado de trabajo, competencias profesionales y sistemas de formación profesional. Licenciado en Filosofía y Letras (Sección de Psicología) en 1975, con diversos programas de formación directiva desarrollados en el seno de organizaciones productivas y experiencia profesional inicial en los ámbitos de la psicología clínica y educativa. Con dedicación plena a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones desde 1980.

MARÍA ANTONIA LOSADA FERREIRO

Licenciada en Psicología por la *Universidad Complutense de Madrid*, Master en Recursos Humanos por la *Cámara de Comercio de Madrid*. En 1985 ingresa en la *Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)* donde desde 1.988 tiene contacto directo con las Áreas de Recursos Humanos. En 1990 se incorpora al departamento de Asesoramiento a Cajas donde efectúa proyectos de consultoría en el ámbito de Recursos Humanos para las *Cajas de Ahorros españolas*, fundamentalmente en las áreas de selección y evaluación de potencial. En 2000 comienza su colaboración con entidades financieras a nivel internacional donde, entre otras, colabora en las áreas de capacitación, remuneración y evaluación directiva; además imparte formación directiva. Desde 2007 es Responsable de Desarrollo de Recursos Humanos desempeñando funciones en las áreas de formación, desarrollo directivo, evaluación, etc. Ha impartido clases en distintos Master directivos (*ESIC, Universidad Complutense de Madrid, etc.*)

M^a DOLORES MANZANO FERNÁNDEZ

Coordinadora de Protección de Datos *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, realiza funciones de adecuación del Colegio a la Ley de Protección de Datos y auditoría interna. Asesora y forma a los profesionales de la Psicología en el ámbito de protección de datos, como ponente en Jornadas y seminarios de formación, y elaborando documentación.

JOSE M^a PRIETO ZAMORA

Catedrático de Psicología del Personal de la *Universidad Complutense de Madrid*, especializado en programas de evaluación y formación, y en programas de desarrollo personal, puso en marcha aulas virtuales de aprendizaje *online* en recursos humanos a partir de 1995. Publica en inglés, español, francés e italiano. Durante 8 años secretario de la *Asociación Internacional de Psicología Aplicada* que es ONG de UNESCO y de ONU, de la que actualmente es director de comunicaciones. Miembro de la *Red Europea de*

Profesores de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (2-3 máximo por país). Durante 20 años, vinculado a la Maison de Sciences de L'Homme. Ha impartido clases en cada una de las lenguas que habla.

M^a ÁNGELES ROMEO GARCÍA

Consultora de RR.HH., con más de 20 años de experiencia en Identificación, Selección, Evaluación y Desarrollo del Talento, para una gran diversidad de empresas, tanto nacionales como multinacionales, desde compañías como *ICSA, Ingenieros Consultores, Hay Selección* (donde fue Directora General Adjunta) y desde su propia compañía de consultoría *Esencial HR Consulting*. Imparte diversidad de cursos de Formación, Conferencias y Seminarios en módulos adscritos a Cursos Master en Escuelas de Negocio y Universidades, así como cursos *In company*, en Gestión por Competencias, Selección y Evaluación de Profesionales, Metodologías de *Assessment y Development Centres*, etc. Licenciada en Psicología, especialidades Clínica e Industrial por la *Universidad Complutense de Madrid*, Master en Gestión de Recursos Humanos por el Instituto de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio y la Universidad Autónoma de Madrid. Master Coach por el Instituto de Coaching Internacional. Certificada como Coach Ejecutivo por la Escuela Europea de Coaching de Madrid.

JESÚS F. SALGADO VELO

Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo en la *Universidad de Santiago de Compostela*. Autor de más de cien publicaciones en las revistas más prestigiosas de su ámbito como el *Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology* o *Academic of Management Journal* entre otras. Fue “*editor in chief* del *International Journal of Selection and Assessment*” y actualmente dirige la *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Es Miembro de la *Society of Industrial and Organizational Psychology* desde 2003. Dirige el grupo de investigación en Recursos Humanos y Rendimiento en su Universidad.

NICOLÁS SEISDEDOS CUBERO

Doctor en Pedagogía. Diplomado en Psicología Industrial y Licenciado en Psicología. Hasta 1977 docente de primera enseñanza y universitaria (en la *Universidad Complutense de Madrid*). Autor de libros sobre Psicometría, capítulos de Manuales y estudios sobre pruebas psicométricas. Autor y adaptador de diversos Tests psicométricos. Colaborador en

revistas de psicología científica españolas e internacionales. Ponente en congresos nacionales e internacionales de psicología. Hasta su jubilación se ocupó de la I+D en *TEA ediciones*.

CARLOS TEJADA ARTIGAS

Doctor en Documentación por la *Universidad Carlos III*. Licenciado en Geografía e Historia por la *Universidad Complutense de Madrid*. Profesor Titular de Universidad en la Facultad de Ciencias de la Documentación de la *Universidad Complutense de Madrid*. Vicepresidente de *SEDIC (Asociación Española de Documentación e Información)*. Coordinador editorial de la revista *El profesional de la información* (indexada entre otras bases de datos por *ISI Social Science Citation Index* y *Scopus*). Coordinador del Grupo de Trabajo de Perfiles Profesionales del Consejo de Cooperación Bibliotecaria del *Ministerio de Cultura de España*. Entre sus líneas de investigación figuran los siguientes temas: mercado de trabajo en información y documentación, competencias profesionales y publicaciones científicas. Autor de diferentes publicaciones sobre estas temáticas. Ha impartido clases y conferencias en distintos ámbitos académicos y profesionales de España y del extranjero.

FRANCISCO JAVIER URRÁ PORTILLO

Escritor. Contertulio en Medios de comunicación. Primer Defensor del Menor. Doctor en Psicología con la especialidad de Clínica y Forense. Psicólogo en excedencia voluntaria de la *Fiscalía del Tribunal Superior de Justicia* y de los *Juzgados de Menores de Madrid*. Presidente de la *Asociación Iberoamericana de Psicología Jurídica*. Profesor en Psicología y en Enfermería (*Universidad Complutense de Madrid*). Presidente de la Comisión Deontológica del *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*. Patrono de la *Fundación Pequeño Deseo*.

	• INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME DE RESULTADOS
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Introducción

Autores

- Gerardo M. López
 - Universidad Complutense de Madrid
- Gloria Castaño
 - Universidad Complutense de Madrid

Esquema del Capítulo

- Propósito del Manual
- Funciones que cumple el proceso de R&S
- El proceso de R&S como actividad económica
- La actividad de R&S como proceso sistemático
- Las secciones de este Manual

1. PROPÓSITO DEL MANUAL

Este Manual va dirigido a profesionales que se ocupan de las cuestiones relacionadas con la adscripción de personas a los empleos disponibles en el mercado de trabajo actual.

Está elaborado por *psicólogos del trabajo y las organizaciones* (PTO), y va dirigido prioritariamente a profesionales de la psicología que intervienen en estas cuestiones; aunque también pretende servir de referencia al resto de profesionales y agentes sociales que tienen responsabilidades en la materia de la localización, atracción y elección de personas para el desempeño de puestos de trabajo.

No se ha concebido como un Manual convencional, o una recopilación exhaustiva de información científica y técnica referida a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), sino como una exposición sintética de las características que diferencian los procesos de R&S realizados con criterios de calidad y éticos, tal y como los desarrollan los PTO. Por ello se ha encomendado la redacción de cada uno de sus capítulos a un experto de reconocido prestigio en cada una de las diferentes actividades que se realizan en los “servicios de empleo” prestados profesionalmente para las empresas.

La idea de elaborar este Manual surge de la inquietud de un grupo de profesionales, vinculados al Colegio Oficial de Psicólogos y a las Universidades españolas, por establecer una *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S* (Castaño, López, Prieto, 2001)¹, con el propósito de recuperar la visibilidad de los psicólogos como prescriptores del buen hacer en estos procesos de pronóstico del ajuste entre personas y requisitos ocupacionales. En la redacción se ha cuidado la participación de representantes significados del mundo académico (investigadores y docentes de tres universidades españolas) y del ejercicio de la profesión (especialistas en la prestación de servicios de búsqueda, evaluación e integración en las organizaciones) para dar una visión clara tanto de lo que puede esperar la sociedad en la utilización de estos servicios, como de lo que deben exigir los clientes y usuarios a quienes se hacen cargo de la prestación de estos servicios.

¹ Coincidiendo con la edición de este Manual, se pone a disposición por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid la *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección*.

En la ficción dramática “*El método Gronhölml*”² se describen prácticas de selección a las que con cada vez mayor frecuencia se ven sometidos los candidatos de alta y media cualificación. El autor de la ficción se muestra respetuoso con los profesionales competentes, y responsabiliza de esas prácticas a actores sin cualificación profesional para realizar evaluaciones psicológicas ni de competencias. Aunque pueden encontrarse con facilidad casos en que pretendidos profesionales practican procedimientos carentes de rigor científico, de calidad metodológica y de ética profesional; e incluso, en ocasiones, constitutivos de infracción o delito laborales. Sin que de ello se exonere a quienes se amparan en la posesión del título académico que les habilita para ejercer la psicología.

En los países con mayor tradición en la aplicación de procedimientos de control de la calidad de los servicios, se plantean cuestiones de tipo ético relacionadas con el ejercicio de profesiones para las que no se ha recibido formación específica, ni supervisión profesional; como el caso de especialistas en psicología clínica que realizan evaluaciones de ajuste a puestos de trabajo sin conocimientos suficientes del ámbito del trabajo y las organizaciones (Lowman, 2006).

En España sigue siendo un desiderátum la oportunidad de exigir la colegiación profesional de los titulados universitarios en Psicología como requisito imprescindible para ejercer la profesión, al menos en el ámbito de la especialidad de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Como si la exigencia de estar colegiado, en lugar de ser una garantía de cumplimiento de exigencias sociales constituyese una mera exacción económica a los titulados universitarios. Pero, si esto fuere cierto, ¿quién garantizaría la idoneidad/competencia profesional de los acreditados académicamente? La opción más razonable sigue siendo que sean los Colegios Profesionales quienes cumplan la función de garantizar la competencia profesional de sus miembros, para que la sociedad disponga de un instrumento de control del buen o mal hacer de las profesiones con responsabilidades graves sobre la calidad de vida.³

² Autor: Jordi Galceran i Ferrer. También llevada al cine por Marcelo Piñeyro en 2005, con el título “El método”.

³ Esta reflexión podría hacerse extensiva a todos los Colegios Profesionales..., para poner en contexto su papel en las sociedades con economía de mercado, y en especial en los Estados de la Unión Europea. La Ley 25/2009 (“Ley Ómnibus”) modifica las atribuciones de los Colegios Profesionales para adaptarlas a las directrices europeas de libre competencia, estableciendo al mismo tiempo su función social clave: “*Son fines esenciales de estas corporaciones la ordenación del ejercicio de las profesiones, la representación institucional del ejercicio de las mismas cuando estén sujetas a colegiación obligatoria, la defensa de los*

Para cumplir con la función de garantizar la capacidad profesional se requiere un registro de la misma, como verificación de que se mantienen actualizados los conocimientos y competencias exigibles para el desempeño adecuado, así como de que no existen reclamaciones fundamentadas por la realización de prácticas contrarias a las debidas. El Certificado EuroPsy es el estándar de acreditación de la cualificación aceptado por la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA, por sus siglas en inglés), a la que pertenecen los Colegios Oficiales de Psicólogos españoles a través de su representación por el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.

*“Los psicólogos poseedores del EuroPsy estarán inscritos en el Registro de Psicólogos Europeos, que distingue 4 amplios contextos profesionales: educación, clínica y salud, **organización y trabajo**, y “otros”. [...] El psicólogo/a registrado es considerado competente para la práctica como psicólogo en el contexto profesional mencionado en el Registro, en todos los países de la Unión Europea y en cualquier otro país que haya aceptado el EuroPsy. (COP, 2007)*

Este certificado identifica la educación y entrenamiento necesarios para garantizar la competencia profesional en la práctica de la psicología, y por ende se convierte en el referente de calidad tanto para los clientes de servicios de psicología (en cualquiera de sus especialidades, y por tanto en la de trabajo y organizaciones) cuanto para el público en general, los empleadores y los propios psicólogos. Y cuenta con el respaldo de las instituciones nacionales y europeas a través de la Federación de Asociaciones Europeas de Psicólogos, cuya representación española es el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.

En el campo de la Psicología Clínica comienzan a existir exigencias de acreditación oficial para el ejercicio de la profesión, comprensibles si se da importancia a la responsabilidad que asumen los profesionales sobre la salud de sus clientes.

En cambio, en el ámbito de la Psicología del Trabajo parece no existir aún suficiente conciencia social acerca de la importancia de las actividades que afectan al bienestar laboral y al ajuste y productividad profesionales; lo que deriva en la escasa exigencia de cualificación y supervisión en los profesionales que se ocupan de estas cuestiones.

intereses profesionales de los colegiados y la protección de los intereses de los consumidores y usuarios de los servicios de sus colegiados, todo ello sin perjuicio de la competencia de la Administración Pública por razón de la relación funcional.”

Este Manual pretende mostrar la complejidad metodológica de las actividades implicadas en los procesos de R&S de personal, como áreas de un conjunto de disciplinas científicas que requieren de cualificación universitaria junto con experiencia en el ejercicio de responsabilidades. Con el objetivo final de fundamentar el incremento de la exigencia de cualificación y entrenamiento específicos de los profesionales, y promover la obligatoriedad de la acreditación oficial en la especialidad de PTO, que permitirá diferenciar la competencia de los profesionales que prestan servicios de R&S fundamentados científicamente de la de aquellos otros que se basan en criterios arbitrarios e irracionales.

2. FUNCIONES QUE CUMPLE EL PROCESO DE R&S

Las actividades de Reclutamiento y Selección (R&S) pueden concebirse como un único proceso o como dos procesos diferenciados. Podemos concebir el Reclutamiento como una fase inicial en un proceso de elección de un candidato entre varios posibles, y también como un proceso de localización y atracción de una persona cuya elección se ha realizado previamente.

Independientemente de ello, en la asignación que las organizaciones hacen de sus posiciones a personas concretas se realizan las funciones básicas de la *intermediación laboral*:

- Información sobre las características y exigencias de las posiciones disponibles.
- Localización de personas cuyas características se adecuen potencialmente a las exigidas por cada posición concreta.
- Atracción de las personas adecuadas al acuerdo de aceptar la posición.
- Evaluación previa del ajuste estimado entre las características y exigencias de las personas disponibles y las que demanda la posición.
- Establecimiento del compromiso mutuo entre empleador y empleado.
- Verificación del ajuste efectivo entre las exigencias de la posición con la persona y las de la persona con la posición y la organización.

El Reclutamiento puede producirse al inicio de un proceso de Selección, cuando no disponemos de candidatos potencialmente válidos; o puede producirse al final, cuando tras haber “cribado” las alternativas de personas disponibles (y comprobadamente válidas)

queremos conseguir que una de ellas acepte el compromiso de desempeñar la ocupación que necesitamos cubrir.

Habitualmente, el Reclutamiento de personas se considera como una actividad auxiliar, con escasa necesidad de cualificación y que sólo requiere de competencias genéricas de recogida de información sobre un sector de actividad restringido a un marco geográfico, junto con habilidades administrativas de gestión de la información, y un grado medio de competencia en comunicación.

Desde la perspectiva de la “provisión de recursos humanos” las tareas de reclutamiento son críticas para:

- no sólo localizar a las personas potencialmente más ajustadas a las posiciones a desempeñar,
- sino también motivarlas a aceptar el compromiso de desempeñarlas realmente.

La Selección, estrictamente, es una actividad que consiste en elegir entre varias personas, por lo que sólo es posible cuando disponemos de más de un candidato válido. Pero, genéricamente, nos referimos a la Selección como una secuencia de actividades, es decir un proceso sistematizado, encaminadas a pronosticar la idoneidad de los recursos humanos de una organización para desempeñar las tareas y responsabilidades que se les asignan.

En los procesos de R&S se distinguen diferentes etapas:

- Evaluación estimativa del ajuste entre las características de las personas y las de las posiciones;
- Toma de decisión sobre el establecimiento del compromiso de desempeño de la posición con una persona determinada;
- Verificación de la idoneidad de la persona para el desempeño efectivo de la posición.

Desde la perspectiva de este Manual, el Reclutamiento es un elemento clave en el proceso de adscripción de las personas a las ocupaciones, al que habitualmente se presta escasa atención; con la consecuencia de incurrir en deficiencias relacionadas con

- la verificación de la inexistencia de discriminaciones ilícitas (incumplimiento de legislación laboral, con perjuicio para el conjunto del mercado de trabajo)

- la detección de los candidatos con mejor potencial de ajuste a las ocupaciones (incumplimiento de los métodos sistematizados de recogida de información sobre las ocupaciones, con perjuicio para los resultados del proceso de adscripción).

Por tanto, se concibe el proceso de R&S como un conjunto sistematizado de actividades, que comienza en el momento en que se detecta la necesidad de cubrir una posición en una organización concreta, y termina cuando esa necesidad queda resuelta satisfactoriamente para ambas partes, por haberse contrastado que la posición está desempeñada por una persona adecuada, y que la persona está razonablemente satisfecha con el empleo.

Este proceso carecería de relevancia social si no incidiera de manera sustantiva en la productividad de los recursos humanos y, al mismo tiempo, en su calidad de vida laboral.

2.1. El proceso de R&S como garantía de calidad en la toma de decisiones sobre la integración de personas en las organizaciones

Las normas de calidad generalmente aceptadas en las sociedades económicamente desarrolladas incorporan entre sus criterios la idoneidad de los recursos humanos que se ocupan de la elaboración de los productos o la realización de los procesos de diseño, producción y servicio. (AENOR, 2006)

En un mercado de trabajo en que la movilidad y la flexibilidad se han convertido en la norma para garantizar la adaptación de los productos y servicios a las continuadas modificaciones en las demandas de los mercados económicos y financieros, las exigencias de rigor en la adscripción de las personas a las responsabilidades y tareas de una ocupación se convierte en un factor crítico para el logro de los objetivos previstos.

Mientras que en las sociedades con largos ciclos de maduración de sus procesos productivos el procedimiento de asignación de personas a las diferentes funciones productivas podía realizarse mediante ensayo y error, sin que ello afectara significativamente los costes de ejecución ni la calidad de la producción, en las economías altamente competitivas y dinámicas características de los inicios del siglo XXI es esencial que –desde el inicio de cada proceso de diseño, producción o servicio- las personas asignadas a cada responsabilidad y tarea sean competentes para las mismas.

La evaluación de esa competencia es la actividad clave a la que se han dedicado los psicólogos del trabajo por diferentes caminos a lo largo de los últimos cien años. Los avances metodológicos y científicos derivados de los estudios realizados han permitido

desestimar por inadecuados determinados procedimientos de evaluación psicológica a los efectos de pronosticar la idoneidad profesional, y también han permitido desarrollar nuevos modelos de evaluación del ajuste a las diferentes ocupaciones, algunos de ellos con procedimientos que no exigen de una alta cualificación en psicología.

El comúnmente denominado “modelo de competencias” proporciona instrumentos de evaluación de la competencia profesional que pueden ser utilizados por profesionales sin cualificación específica en la psicología; aunque muy raramente pueden emplearse por profesionales de baja o media cualificación.

En cualquier caso, la calidad en la toma de decisiones sobre la persona adecuada para desempeñar una ocupación depende de la competencia de los evaluadores en el uso de los instrumentos de evaluación.⁴

La creciente complejidad de los entornos en que desarrollan su actividad económica las organizaciones y entidades productivas implica una cada vez mayor competencia en la planificación y estructuración de los objetivos y recursos.

La función de empleo, concebida como aquélla que se ocupa de establecer y mantener los recursos humanos necesarios en número y calidad para alcanzar las metas de la organización, tiene entre sus responsabilidades clave la de determinar qué personas deben ocupar cada posición establecida como necesaria para los procesos a desarrollar.

La selección de empleados se ha convertido en una especialidad profesional de alta cualificación, en la que se precisa el dominio de diferentes ramas de conocimiento que abarcan desde el Análisis del Trabajo hasta el Análisis Cuantitativo y Cualitativo de datos. El último Manual (Farr & Tippin, 2010) publicado sobre la materia consta de 957 páginas de texto más 72 de índices e informaciones preliminares. Abarca 8 partes que totalizan 44 capítulos y recoge los tópicos de (1) Fundamentos de la medición y evaluación psicológicas, (2) Implantación y gestión en organizaciones laborales, (3) Categorías de constructos de diferencias individuales, (4) Decisiones en el desarrollo, selección, uso y evaluación de predictores, (5) Constructos de criterio, (6) Cuestiones legales y éticas, (7) Contextos organizativos específicos, y (8) Hitos en la Selección de Empleados.

⁴ Ver la contribución de J. Salgado en el Capítulo 9 de este Manual.

Presuponer que el conocimiento acumulado en ese texto es innecesario o eludible en la realización de la actividad de R&S⁵ constituye cuando menos una “petición de principio”, que no puede aceptarse por quienes aspiramos a mejorar la productividad y la calidad de vida laboral de las personas que ocupan alguna posición en los mercados de trabajo.

2.2. El proceso de R&S como barrera para el acceso al empleo

Desde diferentes perspectivas se viene abordando en las últimas décadas la necesidad de dotar a los mercados de trabajo de una regulación que impida la discriminación y la exclusión de los colectivos tradicionalmente excluidos del empleo.

Habida cuenta que las legislaciones nacionales de los países que suscriben los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo tienen diferente grado de tolerancia con prácticas discriminatorias; y dado que en una economía mundializada los puestos de trabajo se “deslocalizan” a los países con menores exigencias para los empleadores, están surgiendo iniciativas tanto desde el ámbito empresarial como desde el sindical que apoyan los valores fundamentales establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos para conseguir que el empleo adquiera la consideración de bien económico de carácter público, es decir que debe ser protegido de los ataques de quienes están dispuestos a beneficiarse escasamente aun perjudicando gravemente a la sociedad que les sustenta.

Entre estas iniciativas podemos citar la “*Guía para implantar el principio 6 del Pacto Mundial*” (ASEPAM, 2006) y el “Código ético para la selección de personal” (UGT, 2007). Siendo acciones de diferente propósito y alcance reflejan la coincidencia de valores y orientaciones entre los agentes sociales acerca de las prioridades de actuación en la actividad de provisión de recursos humanos para las organizaciones laborales.

En la coyuntura económica derivada de la quiebra de los mercados financieros, que ha vuelto a situar a España en las tasas de desempleo cercanas al 20% que se habían olvidado durante algo más de una década a pesar de estar determinadas por la estructura típica de nuestro sistema productivo, la distribución del empleo es una responsabilidad que trasciende el bienestar individual para convertirse en una cuestión de prioridad colectiva.

⁵ Como parecen presuponerlo los criterios clasificatorios de actividades económicas derivados de la División Estadística de las Naciones Unidas, y aplicables a las Clasificaciones de Actividades Económicas derivadas de ellos.

Desde la perspectiva de los candidatos al empleo la actividad de R&S constituye una restricción a superar para obtener la posición que más les conviene. En las coyunturas en que la oferta de trabajo supera a la demanda, los candidatos al empleo tienen que afrontar múltiples procesos de selección antes de recibir una propuesta de contratación en la que el empleador les considere adecuados. (Del mismo modo que en las coyunturas en que la demanda de determinadas ocupaciones supera a la oferta los reclutadores tienen que realizar varias propuestas de contratación antes de que el candidato deseado las considere adecuadas).

Cuando los empleadores aceptan que las personas pertenecientes a colectivos con riesgo de exclusión en el empleo son candidatos a desestimar desde el momento de establecer las características deseables para el acceso a la ocupación están fomentando la discriminación y las malas prácticas en R&S.

Con los índices de sub-empleo y sobrecualificación que caracterizan nuestro mercado de trabajo actual, el camino hacia un mercado laboral más productivo y justo requiere de la colaboración decidida de los empleadores en implantar las recomendaciones derivadas de la Organización Internacional del Trabajo.

En este contexto, el papel de los profesionales que intermedian en el acceso a la ocupación exige más que nunca no sólo de la competencia profesional necesaria para informar a los empleadores de las mejores prácticas existentes, sino también del cumplimiento de un código ético que garantice su responsabilidad e integridad.

La contribución de los profesionales dedicados al R&S (entre los que los psicólogos debemos reclamar la posición de prescriptores por nuestra mayor dedicación y mayores contribuciones en el ámbito) es la clave para que desaparezcan las barreras en el acceso al empleo de los jóvenes, las mujeres, los mayores de 45 años, los discapacitados, y restantes colectivos con grave riesgo de exclusión en el mercado de trabajo.

Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, la implantación de códigos deontológicos que eliminen la discriminación se convierte en una cuestión no sólo de justicia social sino también de eficiencia en la adscripción al empleo. Las deficiencias estructurales de nuestro mercado de trabajo vienen derivadas de usos en la gestión de personas que han demostrado no ser los más adecuados para la generación de empleo de calidad.

Desde la perspectiva del Código Deontológico de los Psicólogos aceptado por el Consejo Estatal de Colegios Oficiales de Psicólogos español, la práctica profesional de los psicólogos en cuestiones relacionadas con R&S debe contribuir a la erradicación de las barreras de acceso al empleo de los colectivos discriminados, basada en el cumplimiento del principio de responsabilidad que guía las actuaciones de los profesionales del área.

3. EL PROCESO DE R&S COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA

Desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos se contempla la actividad de selección de personal como un proceso encaminado a dotar a las organizaciones de los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos.⁶ Como proceso cuya función es contribuir a la efectividad de la empresa la actividad de R&S puede realizarse con recursos propios de la organización, o encomendarse a profesionales o entidades externas acreditadas para el desempeño de este servicio especializado.

Una visión más amplia del proceso introduce los intereses de los candidatos al empleo como variable a considerar en el proceso; desde esta perspectiva la actividad de R&S constituye un proceso de distribución de las ocupaciones entre los ciudadanos potencialmente aptos, encaminado a evitar inequidades y exclusiones sociolaborales basadas en criterios contrarios a la legislación vigente. Por esta razón, los profesionales que intervienen en la realización de actividades de R&S están sometidos al cumplimiento de unos requisitos básicos que incluyen el respeto a la confidencialidad de los datos y la competencia en el desempeño de las tareas que realizan.

Por su incidencia tanto en la productividad del sistema económico como en la equidad en la distribución de la renta, el proceso de intermediación entre la oferta y la demanda de empleo es una cuestión regulada en las legislaciones de los países que suscriben la Declaración Universal de Derechos Humanos.

⁶ La actual tendencia a denominar “gestión de personas” a los procesos relacionados con la incorporación, desarrollo y separación de los miembros en organizaciones viene derivada de la cada vez mayor influencia de las organizaciones no productivas en el ámbito de la organización. En este texto se trata prioritariamente de aquellas organizaciones en las que la relación entre sus miembros está sometida a la legislación laboral, y específicamente a la relación de contrato asalariado. En este tipo de relación, lo que se gestiona son los recursos disponibles para alcanzar los objetivos del empleador, que –razonablemente- deben ser tratados como seres humanos sujetos de derechos, y no como recursos económicos que pueden ser sacrificados para la obtención de los beneficios empresariales.

Las normas sociales generalmente aceptadas en las sociedades post-industriales regulan la actividad de intermediación en el mercado laboral, adjudicando los costes del proceso a los empleadores, para evitar que se pueda comerciar con los puestos de trabajo, y para potenciar que las ocupaciones disponibles se asignen por criterios de mérito y capacidad, sin discriminaciones ilegítimas.

Las clasificaciones de actividades económicas de ámbito internacional se estratifican por niveles de amplitud geográfica, permitiendo establecer comparaciones entre los datos de las diferentes zonas y sectores de actividad.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas española es la clasificación estadística oficial, derivada de la clasificación vigente en el ámbito de la Unión Europea (NACE Rev. 2) que a su vez se deriva de la Clasificación Industrial Internacional de todas las actividades económicas Rev. 3, vigente en el ámbito mundial coordinado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

La CNAE 2009 es la clasificación *“que agrupa [...] las empresas y establecimientos que tienen actividades comunes. En el concepto de actividades se tienen en cuenta los inputs utilizados, el proceso productivo y el output obtenido”*. (Documento explicativo sobre la CNAE 2009).

“Las clasificaciones estadísticas son estructuras elaboradas con el objeto de poder agrupar unidades homogéneas, según un criterio definido, en una misma categoría. Con ello se consigue que un conjunto de información pueda ser tratado a través de un código, facilitando los análisis estadísticos y la interpretación de los datos.” (INE, s.f.).

La reciente revisión de la CNAE ha servido para segregar la anterior sub-sección de “Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales” (en la que se incorporaban, como “división”, las actividades de *“selección y colocación de personal”*), en tres secciones principales, entre las que se encuentra la sección N”: Actividades administrativas y de servicios auxiliares”, que recoge, entre otras, las actividades de provisión de recursos humanos.”⁷

⁷ Conviene destacar que esta sección de la Clasificación *“recoge actividades generales de apoyo para el funcionamiento de las empresas y no se centra en la transferencia de un conocimiento especializado”*, por contraste con la sección (también segregada de la anterior subsección de servicios empresariales) “M”: *Actividades profesionales, científicas y técnicas, que comprende actividades que requieren un alto grado de formación y ponen un conocimiento especializado a disposición de los usuarios.”* (INE, 2008)

La CNAE 2009, de la separa las actividades de intermediación y suministro de recursos humanos en una División independiente⁸: “78: Actividades relacionadas con el empleo”.

“Esta división comprende los servicios dedicados a informar sobre las ofertas de empleo disponibles y a seleccionar o colocar a los candidatos a un empleo – siempre que éstos no sean empleados de las agencias de colocación–, y a dotar de trabajadores a las empresas de los clientes por un periodo de tiempo limitado para completar su plantilla, así como las actividades de provisión de otros recursos humanos.”

»Esta división comprende:

»- las actividades de búsqueda y colocación de ejecutivos

»- las actividades de las agencias de *casting* teatral

»Esta división no comprende:

»- las actividades de los agentes de artistas individuales (véase 74.90)

Por lo que se refiere a las actividades incluidas en esta división de actividades relacionadas con el empleo, se establecen tres clases (INE, 2008):

»78.1 Actividades de las agencias de colocación

»Esta clase comprende los servicios de información sobre ofertas de empleo disponibles y la selección o colocación de los candidatos a un empleo, siempre que éstos no sean empleados de las agencias de colocación

»Esta clase comprende:

»- las actividades de búsqueda, selección y colocación de personal, incluida la colocación o búsqueda de ejecutivos

»- las actividades de las agencias y oficinas de *casting* de actores, como las agencias de *casting* teatral

»- las actividades de las agencias de colocación a través de Internet

⁸ La Sección N de la CNAE 2009 incluye además de la División “78: Actividades relacionadas con el empleo”, otras cinco Divisiones (Actividades de alquiler, de agencias de viajes, de seguridad e investigación, de servicios a edificios y jardinería, y de limpieza.) Como se ve, todas ellas actividades que no requieren de profesionales de alta cualificación para su desempeño básico. (INE, 2008)

»Esta clase no comprende:

»- las actividades de los agentes personales o agencias teatrales y artísticos (véase 74.90)

»78.2 Actividades de las empresas de trabajo temporal

»Esta clase comprende las actividades de dotación de trabajadores a las empresas de los clientes por periodos de tiempo limitados para sustituir temporalmente o complementar su plantilla, siempre que no sean empleados de la empresa de trabajo temporal. Ahora bien, las unidades clasificadas en este apartado no se encargan de la supervisión de sus empleados en los centros de trabajo de los clientes.

»78.3 Otra provisión de recursos humanos

»Esta clase comprende las actividades de provisión de recursos humanos para las empresas de los clientes. Las unidades clasificadas aquí representan al empleador ante los empleados en cuestiones relativas a nóminas, impuestos y otros asuntos fiscales y de recursos humanos, aunque no son responsables ni de dirigir ni de supervisar a los empleados.

»La provisión de recursos humanos suele hacerse a largo plazo o de manera permanente, y las unidades clasificadas aquí llevan a cabo una amplia variedad de tareas de gestión de personal y recursos humanos asociadas a esta provisión.

»Esta clase no comprende:

»- la prestación de funciones de recursos humanos junto con la supervisión o ejecución de la actividad empresarial (véase la clase en la actividad económica que corresponda a la empresa)

»- la provisión de recursos humanos para complementar o reemplazar temporalmente a la plantilla del cliente (véase 78.20)»

En el momento de la edición de este Manual las principales circunstancias del entorno que afectan al R&S de personal en España son las modificaciones legislativas que implican la posibilidad de intermediación en el mercado de trabajo a las agencias de colocación privadas con fines lucrativos.

El cambio en la regulación de la actividad, que finalizará cuando existan acuerdos sobre la normativa específica para el ejercicio de esta modalidad de intermediación, presupone la plena incorporación a los usos y costumbres de los países europeos que han experimentado previamente las formas de gestión de recursos humanos basadas en las reglas del liberalismo económico (Ley 35/2010). La adecuada adaptación a estas circunstancias implica la reflexión sobre las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo acerca del papel que este tipo de intermediarios debe jugar en el contexto de los mercados de trabajo españoles (OIT, 2008).

4. LA ACTIVIDAD DE R&S COMO PROCESO SISTEMÁTICO

La Selección de Personal se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa (organización cuyos objetivos específicos incluyen la obtención de beneficio económico sobre los recursos invertidos y en cuya estructuración se incluye la presencia de recursos humanos con regulación laboral de las relaciones).

Los actores implicados en el proceso de Selección se pueden clasificar básicamente en tres categorías: Empleadores, Candidatos y Profesionales que intervienen directamente en el proceso de R&S. Adicionalmente, en el proceso de R&S se ven implicados indirectamente otros agentes responsables de velar por los intereses generales de los ciudadanos, o de determinados colectivos de la población (administraciones públicas, organizaciones empresariales y sindicales, organizaciones de consumidores,...).

La actividad de Selección de Personal constituye una dedicación a la que los psicólogos del trabajo han aportado históricamente rigor metodológico y calidad en el desempeño profesional, convirtiéndose en el referente de los procedimientos de evaluación de candidatos.

En la actividad de Reclutamiento, el papel de los psicólogos del trabajo ha consistido tradicionalmente en la orientación a los candidatos para afrontar con éxito las pruebas precedentes a la inserción laboral. También desde el ámbito de la investigación al menos hace cuatro décadas que se viene indagando en la problemática de los procesos de localización y atracción de candidatos. Adicionalmente, parte de los psicólogos que han desarrollado su actividad en el ámbito de la Selección se han hecho cargo de los procesos

de Reclutamiento; y –si bien éstos han estado sometidos a una escasa regulación- han ido introduciendo la sistematización y la perspectiva propias del código deontológico del psicólogo. (Ver capítulo 4 del Manual). En un momento en que esta actividad está siendo objeto de estudio para su normalización por el Comité Europeo de Normalización – CEN, las aportaciones de los psicólogos del trabajo constituirán también un fundamento para el desarrollo de los estándares específicos que se establezcan (al igual que ha sucedido en las actividades de Evaluación en los trabajos realizados por la Organización Internacional de Normalización – ISO).

4.1.Secuenciación de actividades para asegurar buenos resultados en R&S

Desde una perspectiva basada en la ciencia, el proceso de R&S se concibe como un conjunto de etapas encaminadas a resolver las prioridades específicas de los diferentes actores que intervienen en la situación. A continuación se presenta un esquema gráfico de las diferentes fases de dicho proceso (ver figura 1).

Cada una de estas etapas tiene sus peculiaridades metodológicas, lo que obliga al desarrollo de competencias diversas en los profesionales que desempeñan la actividad, y específicamente de la posesión de un modelo de actuación que incorpore tanto el marco conceptual que soporta las intervenciones como el marco deontológico que especifica los compromisos que se adquieren en su realización efectiva.

La figura 1 muestra cómo los procesos de Reclutamiento y Selección surgen de una demanda explícita de empleo realizada por el departamento o persona/s competente/s en una organización. Para la mayor claridad expositiva, se diferenciarán como dos procesos diferentes, aunque estrechamente relacionados, los que producen como resultado la disponibilidad de candidatos potencialmente válidos (Reclutamiento) y los que terminan en la elección de la persona adecuada para ocupar el puesto que se pretende cubrir (Selección).

Dicha demanda se debe formalizar mediante contrato escrito o acuerdo de prestación de servicios donde debe figurar quién hace la demanda y los compromisos de ambas partes. El encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y/o el proceso de selección puede ser interno (generalmente departamento de Recursos Humanos) o externo a la empresa demandante. Independientemente de su condición este agente -que será intermediario entre

el empleador y el candidato- debe clarificar la demanda de su cliente mediante la ejecución del perfil de exigencias que recogerá la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo.

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de Reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección.

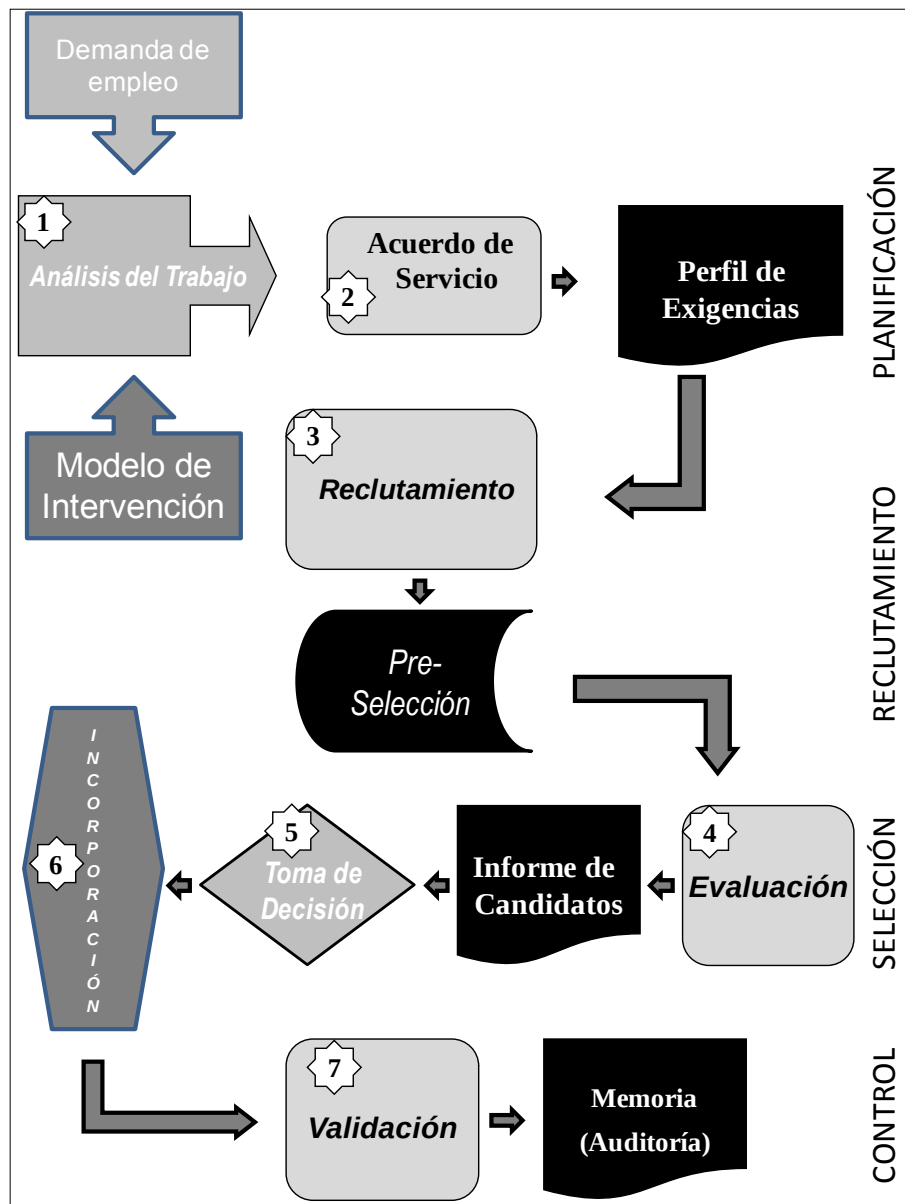


Figura Intr.1: Esquema de las fases del Proceso de R&S

En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de

contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. En aquellos otros casos en que en el entorno de la organización no existen candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto. Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente válido, lo que modula la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos; en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso.

La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son válidos y fiables.

Tras la aplicación de las pruebas o predictores se realiza el informe de resultados, que recoge las características de cada uno de los candidatos evaluados, junto con las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y el futuro ajuste al puesto a desempeñar.

La siguiente fase es la toma de decisión, en la que el papel de los reclutadores y evaluadores se limita a aportar la información cualificada sobre los datos obtenidos, y a asesorar sobre los procedimientos de obtención de la mejor elección racional posible entre los candidatos disponibles. La independencia de criterio hace recomendable que los decisores sean personas con responsabilidad organizativa que no hayan estado directamente implicados en las tareas de atracción y evaluación de los candidatos.

Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. En esta etapa pueden surgir complicaciones por la aparición en la formulación de los compromisos mutuos entre empleador y empleado de cláusulas no debatidas anteriormente, y que pueden hacer que cualquiera de las partes renuncie al acuerdo. Por esta razón, la especificación al inicio del proceso de las condiciones contractuales aceptables por el empleador debe ser precisa y tan exhaustiva como sea

posible; para evitar ineficiencias por la captación y evaluación de candidatos no interesados en ellas.

Con todo, el proceso no termina hasta que la persona está plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato, comprobando ambas partes (empleador y empleado) que existe ajuste, y que la decisión tomada es satisfactoria para ambas partes.

Por último se lleva a cabo una auditoría del proceso realizado con el fin de valorar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo.

Con ligeras variantes en su exposición este modelo de fases en las intervenciones de R&S es el generalmente aceptado por los profesionales de la Psicología del Trabajo, y la omisión de alguna de ellas se considera como mala práctica.

4.2.Las buenas prácticas en R&S

Las buenas prácticas consisten en el seguimiento de unos protocolos de actuación que permitan replicar y objetivar las actuaciones llevadas a cabo. Se entienden como *“un conjunto coherente de acciones que han resultado ser beneficiosas y eficientes en un determinado contexto y del que se espera iguales resultados en contextos similares”* (Fernández-Ballesteros et al., 2010). En el fondo, lo que se espera de las buenas prácticas es poder disponer de evidencias de las vicisitudes que ha experimentado un producto o servicio en la cadena de actividades desarrollada para su puesta a disposición (en términos de normalización de la calidad, documentar la “trazabilidad” del servicio) a efectos de disponer de información pertinente para dirimir las posibles quejas de clientes y/o usuarios por actuaciones o resultados distintos de los esperados.

A lo largo de este Manual se pormenorizan los criterios que se consideran imprescindibles para garantizar el ejercicio adecuado del R&S de personal. La orientación elegida ha sido describir las pautas de actuación aceptadas por las asociaciones profesionales de PTO, utilizando como hilo conductor la secuencia de actividades del proceso. Se ha enfocado específicamente sobre la problemática de los PTO que prestan *servicios a empresas*, dejando intencionadamente de lado la específica de quienes prestan *servicios a las personas* (de orientación vocacional o profesional). Aun cuando se reconoce la interdependencia de las decisiones que toman los candidatos con las que toman los

empleadores, el Manual se dirige a quienes tienen que garantizar la calidad de los procesos de R&S.

Se ha desarrollado un vademécum de buenas prácticas que pueden sintetizarse en la reunión de evidencias documentales que permitan analizar en cualquier momento los principios de actuación en los siguientes aspectos:

- I. Disponibilidad de un **código de comportamiento** explícito que delimite las obligaciones que se asumen, y los principios que sustentan el ejercicio de la profesión (problemática que constituye el objeto del *capítulo 1* del Manual).
- II. Disponibilidad de un **modelo de actuación** sistemático del proceso de R&S. Sea este modelo el de competencias, ampliamente recomendado por la Organización Internacional del Trabajo - OIT (Vargas, 2004), o sea otro; las personas u organizaciones que prestan servicios de R&S deben poder disponer de documentación escrita sobre el modelo de actuación que fundamenta su actividad. En ausencia de este modelo, se dificulta la aportación de evidencias que permitan probar el correcto comportamiento de los empleadores ante demandas por discriminación indebida en el acceso al empleo (ver *capítulo 2* del Manual).
- III. Establecimiento de un **acuerdo formal** preciso sobre las características, limitaciones y condiciones particulares del servicio a prestar. Este acuerdo debe tener constancia escrita para servir de evidencia ante posibles diferencias de interpretación entre las partes (ver *capítulo 3* del Manual).
- IV. Disponibilidad de un **protocolo sistemático** de ejecución de las actividades características **de Reclutamiento** de personal, y de análisis de la adecuación a las circunstancias en que se plantea su ejecución (ver *capítulo 4* del Manual).
- V. Utilización de **procedimientos de evaluación científicamente contrastados y sistemáticamente documentados** en cuanto a su rigor en la medida y el pronóstico (ver el *capítulo 5* del Manual).
- VI. Disponibilidad de un **formato de informe normalizado** sobre los resultados alcanzados en las diferentes etapas del proceso, y sobre los procedimientos utilizados en cada uno de ellos. Este informe debe servir como soporte para la toma racional de decisiones sobre la persona con la que establecer el compromiso de ocupación del puesto (ver el *capítulo 6* del Manual).

- VII. Utilización de procedimientos de **toma de decisiones** que garanticen la máxima calidad posible en las elecciones, y la máxima satisfacción de necesidades de las partes actoras en el proceso: empleadores y candidatos (ver el *capítulo 7* del Manual).
- VIII. Utilización de procedimientos de **verificación del ajuste persona-puesto-organización** pronosticado en el acuerdo de prestación de servicios, que contemplen el cumplimiento por el empleador de prácticas generalmente aceptadas de inserción en la organizativa (ver *capítulo 8* del Manual).
- IX. Utilización de protocolos de **control de la calidad** de las actividades y los resultados característicos de R&S aceptadas por asociaciones profesionales internacionales (Ver *capítulo 9* del Manual).
- X. Disponibilidad de **guías de actuación** específicas para el cumplimiento de las normas legales relacionadas con el ejercicio profesional, y especialmente las relacionadas con la protección de datos personales (Ver Anexo 3 del Manual).

5. LAS SECCIONES DE ESTE MANUAL

En el capítulo **primero** se presenta un resumen de las *cuestiones legales y éticas* que conciernen a los profesionales de la Psicología que se dedican a R&S. Estas cuestiones afectan a todos los actores que intervienen en el proceso, sean empleadores, candidatos al empleo, intermediarios o público en general. Se enfoca el tópico desde la perspectiva de los códigos de buenas prácticas que derivan de los protocolos de garantía de la calidad en la gestión de empresas. El capítulo incluye una breve síntesis de las cuestiones que se han planteado al Comité Deontológico del Colegio Oficial de Psicólogos español.

El capítulo **segundo** propone un *modelo sistemático del proceso* de incorporación a las organizaciones productivas, derivado del enfoque multiagente, que propugna el equilibrio entre los objetivos e intereses de las diversas partes que intervienen en el mismo.

El capítulo **tercero** recoge las características del *acuerdo de prestación de servicio* a establecer entre el empleador y el profesional de la actividad de R&S.

El capítulo **cuarto** se ocupa de las actividades características del *reclutamiento*, con un enfoque de sistematización de las actividades congruente con los principios del Código deontológico del psicólogo.

El capítulo **quinto** desarrolla las cuestiones relacionadas con la medida y *evaluación* de las características definidas como necesarias para el adecuado desempeño de las ocupaciones. Incorpora una reflexión en profundidad sobre el papel y uso de los baremos en la validación de los instrumentos psicométricos.

El capítulo **sexto** aborda la problemática de la elaboración de los *informes* de evaluación y su uso en la toma de decisiones que constituye el propósito principal de todas las actividades precedentes.

En el capítulo **séptimo** se reflexiona sobre la *toma de decisiones* como núcleo del proceso de incorporación de recursos humanos.

El capítulo **octavo** se ocupa de los procedimientos comprobación del ajuste mutuo entre la persona incorporada a las exigencias de la ocupación. Se subraya la necesidad de que las condiciones en que se realiza la *acogida* no perturben los pronósticos de adaptación establecidos en el desarrollo de los procesos precedentes.

El capítulo **noveno** se dedica a los criterios de *auditoría de la calidad* del proceso, desde la óptica de las mejores prácticas disponibles para verificar que –además de conseguirse los resultados deseados- se utilizan los procedimientos más eficientes y contrastados por métodos científicos y técnicos aceptados por las autoridades en la materia.

Se incluyen cuatro Anexos, igualmente elaborados por profesionales de reconocido prestigio en sus ámbitos de actuación.

El **Anexo 1** recoge los elementos de Análisis del Trabajo que no pueden obviarse en el marco teórico de intervención de la PTO, aunque propiamente constituyan una esfera de actuación diferenciada de R&S.

El **Anexo 2** propone una alternativa deseable sobre la tipificación de las pruebas psicométricas, como referencia para la interpretación idónea de los resultados de colectivos específicos.

El **Anexo 3** constituye una sistematización de los aspectos que plantea la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos a las actividades de R&S.

El **Anexo 4** describe el método de construcción de la base de datos bibliográfica elaborada como soporte para la confección de la Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S que ha dado ocasión a la redacción de este Manual, junto con las instrucciones para su consulta.

REFERENCIAS

- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2006). *Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias*. Informe UNE 66173 IN (En AENOR (2006; 2ª ed.). Gestión de la calidad. Madrid: AENOR.
- Asociación Española del Pacto Mundial. (2006). *Guía para implantar el principio 6 del Pacto Mundial*. Recuperado de http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Actividades/Grupos_de_trabajo/14048_1261262007104813.pdf/(Consulta el 15 de septiembre)
- Castañó, G., López, G.M. y Prieto, J.M. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Consejo Estatal de Colegios Oficiales de Psicólogos (2007). *El Certificado europeo de Psicología*. Recuperado de <http://www.europsy.cop.es/> (Consulta efectuada el 15 de septiembre de 2010)
- Farr, J.L. & Tippin, N.T. (Eds.) (2010). *Handbook of employee selection*. New York: Routledge.
- Fernández-Ballesteros; R., Oliva, M., Vizcarro, C. y Zamarrón, M.D. (2011). *Buenas prácticas y competencias en evaluación psicológica*. Madrid: Pirámide.
- Instituto Nacional de Estadística (2008). *Notas explicativas CNAE-2009*. Recuperado de http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notasex_cnae_09.pdf (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Instituto Nacional de Estadística. (2009). *Documento explicativo sobre la CNAE 2009*. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft40%2Fclasrev%2F&file=inebase&L> (Consulta el 14 de septiembre de 2010)
- Ley 25/2009 de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (“Ley Ómnibus”) aprobada en 22 de diciembre de 2009
- Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del Mercado de Trabajo (BOE 18/septiembre/2010)
- Lowman, R.L. (Ed.). (2006). *The ethical practice of psychology in organizations* (2ª ed.). Washington: APA.
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Guía para las Agencias de empleo privadas – Regulación, monitoreo y ejecución*. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/sapfl/Informationresources/ILOPublications/lang-es/docName--WCMS_103884/index.htm (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Unión General de Trabajadores (2008). *Código ético para la selección de personal*. Madrid: UGT.
- Vargas Zuñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor. (Papeles de la Oficina Técnica, 13). (Disponible como recurso electrónico gratuito: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>) - Recuperado el 15 de septiembre de 2010

	• INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Capítulo 1

- **Responsabilidad de los psicólogos como prescriptores de calidad de vida laboral**

Autores

- Gerardo M. López
 - Universidad Complutense de Madrid
- Javier Urrea
 - Colegio Oficial de Psicólogos
- José M^a Prieto
 - Universidad Complutense de Madrid

Esquema del Capítulo

- Cualificaciones exigibles y competencias necesarias para el ejercicio de la actividad de R&S.
- Códigos deontológicos, estándares de calidad y normas legales.
- Criterios de regulación del ejercicio profesional de las actividades de R&S

1.- INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordan las cuestiones relacionadas con las obligaciones éticas de los psicólogos en tanto que están sometidos al Código deontológico que regula la actividad profesional, junto con los requisitos de calidad normalizados por las Asociaciones de Psicología nacionales e internacionales. También se desarrollan las exigencias jurídicas vigentes en el ámbito del Reclutamiento y Selección (R&S) de Personal.

La intervención de los psicólogos del trabajo como peritos en juicios laborales es frecuente en otros países, situación que no se produce en España.

En los tribunales de Estados Unidos (Landy, Gutman & Outz, 2010) se plantean desde hace al menos cuarenta años demandas en las que actúan psicólogos del trabajo peritando sobre cuestiones como:

- las medidas de las empresas para prevenir, detectar y corregir violaciones a las leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo,
- los análisis del trabajo precedentes a los procesos de selección,
- las cualificaciones incluidas en las descripciones de los puestos,
- los procedimientos que se utilizan para cribar candidatos,
- las fuentes de validación de las pruebas de evaluación utilizadas,
- los coeficientes de validez de criterio obtenidos en la tipificación de pruebas,
- las evaluaciones de conocimientos, competencias, habilidades y otras exigencias de los puestos consideradas necesarias para desempeñar las funciones esenciales del empleo,
- etc.

Las responsabilidades jurídicas de los profesionales que intervienen en procesos de R&S varían en los diferentes países (Sackett, Shen, et al., 2010) según el grado de exigencia de las legislaciones laborales nacionales en la persecución de la discriminación indebida, que se traducen en:

- medidas de promoción del empleo en colectivos desfavorecidos, junto con las de protección de colectivos específicos
- evidencias exigibles para demostrar en juicio el cumplimiento de las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo
- consecuencias (sanciones aplicables) de las infracciones

La equidad en la distribución del empleo es una cuestión clave para el bienestar de la población por su impacto sobre la calidad de vida laboral y social, de ahí que se considere una de las políticas clave en los Estados que suscriben la Declaración Universal de Derechos Humanos. La aprobación de las medidas concretas que se aplican en cada nación recae sobre sus legisladores.

Para la correcta aplicación de las leyes se desarrollan estándares de calidad (técnica) de los procedimientos admisibles, que emiten los organismos de certificación de calidad internacionales. La aprobación de los estándares se encomienda a comisiones de expertos con probada competencia en las distintas ramas de la ciencia y la tecnología.

Las normas legales y los protocolos de actuación técnica recogen las reglas de actuación en situaciones conocidas y en circunstancias habituales, pero no son de carácter universal ni aplicables en todas las situaciones. De ahí que se necesiten unos principios de actuación que guíen el comportamiento profesional en las situaciones imprevistas, o en aquellas en que la aplicación de las reglas produce efectos contrarios a los previstos en las normas jurídicas y técnicas. Estos principios son los que componen los códigos éticos. Su elaboración y revisión se encomienda a profesionales con amplia experiencia, probada competencia y reconocido prestigio en el ejercicio de su profesión.

La elaboración de códigos deontológicos es fruto de la reflexión sobre el impacto que las actuaciones profesionales tienen sobre los usuarios y sobre los terceros que pueden resultar afectados por ellas. Es reconocido que el código deontológico más antiguo en la Psicología, el de la *American Psychological Association*, que se adoptó tras 50 años de existencia de la Asociación. (Lefkowitz & Lowman, 2010).

También es evidente que una de las características que indican la existencia de una profesión es la existencia de un código ético que recoja las conclusiones de los profesionales sobre los principios a seguir en aquellas situaciones que resulten problemáticas. (Lindsay et al., 2008)

En el momento presente (año 2010), la competencia profesional de los psicólogos para dictaminar en cuestiones relacionadas con la fiabilidad y validez de los procesos de selección es ampliamente reconocida por la opinión pública, y queda refrendada jurídicamente con la Ley de Creación del Colegio Oficial de Psicólogos (Ley 43/1979) y la posterior Ley de creación del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (Ley

7/2005), seguida de la Orden por la que se aprueban los Estatutos Provisionales del mismo (Orden ECI/2461/2006).

No obstante el desarrollo de las secciones de Psicología del Trabajo sigue una trayectoria lenta en nuestro país, debida a la escasa exigencia social sobre la cualificación específica de los licenciados en psicología que intervienen en el ámbito específico del Trabajo y las Organizaciones. Estando reconocida internacionalmente la necesidad de especialización en este área para poder intervenir en ella (Lowman, 2006; Depolo et al, 2008) el grado de concienciación de esta necesidad no ha alcanzado la suficiente amplitud en España como para imponer el criterio de calidad en la acreditación de los profesionales.

Constituye por tanto una exigencia de la propia profesión impulsar el desarrollo de las Secciones de Psicología del Trabajo, para así poder garantizar a la sociedad la calidad debida en los servicios de la especialidad, entre los que ocupan un lugar destacado los de R&S de personal. Del mismo modo que constituye una exigencia de las organizaciones que se rigen por códigos de Responsabilidad Social Corporativa difundir los criterios que guían sus decisiones de fomentar la igualdad en el empleo, y los resultados que consiguen al aplicarlos, tanto desde el punto de vista de la productividad económica como desde la perspectiva de bienestar social y sostenibilidad medioambiental (ASEPAM, 2006)

2. CUALIFICACIONES EXIGIBLES Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE R&S.

Por lo que respecta a la cualificación y competencias exigibles en Psicología del Trabajo y las Organizaciones (PTO), se recoge la redacción del Grupo de Trabajo de la Asociación Europea de Psicología del Trabajo y las Organizaciones - EAWOP (*European Association of Work and Organizational Psychology*) encargado de establecer las características diferenciales de esta especialidad en la acreditación EuroPsy (Depolo et al, 2008)⁹:

»El modelo propone dos niveles profesionales:

(1) el nivel básico de EuroPsy, en el que los Psicólogos que han completado sus estudios académicos entran en un período de práctica supervisada en psicología del Trabajo y las Organizaciones (PTO) para obtener la designación de esta especialidad en su Certificado

⁹ Traducción de los redactores de este capítulo.

(2) el nivel avanzado, en el que los Psicólogos desarrollan un currículum especializado en PTO y subsiguientemente ejercen en el campo de la PTO asesorados por un colega experto.

»La cualificación académica mínima exigible es de cinco años de estudios universitarios de psicología a tiempo completo.¹⁰

»Las competencias que debe poseer el psicólogo del trabajo y las organizaciones, no se limitan a los conocimientos teóricos propios de la disciplina, sino que incluyen “capacidades y destrezas” relacionadas con el uso de metodologías de evaluación e intervención, de modo que se garantice la competencia profesional

La noción de competencia que utiliza EuroPsy se define como la “capacidad de desempeñar adecuadamente una tarea, responsabilidad o función en el contexto de un entorno profesional laboral”. En consecuencia, una competencia se entiende que integra conocimiento, destrezas, valores personales y actitudes, y que se adquiere mediante experiencia y aprendizaje activo” (Bartram & Roe, 2005; 2007). Las competencias de los Psicólogos se relacionan con los servicios que prestan a sus clientes con el propósito de promover el desarrollo, bienestar y rendimiento de individuos, grupos, organización y sociedad. La competencia implica el uso de principios, conocimientos, modelos y métodos psicológicos y su aplicación de modo claramente ético y científico. Hay que subrayar la importancia de la ética. El psicólogo no sólo debe conocer las normas de ética profesional sino también ser capaz de aplicarlas de modo efectivo en la práctica. Las competencias tienen un contexto específico. Esto explica por qué difieren entre contextos de práctica y por qué no pueden generalizarse sin ampliación del aprendizaje. « (Depolo et al, 2008)

La competencia que deben desarrollar y poseer los psicólogos en el campo de PTO puede describirse por las mismas categorías generales utilizadas en EuroPsy. Son veinte competencias divididas en seis grupos funcionales, i.e.:

- Especificación de metas: Análisis de necesidades; Establecimiento de metas
- Evaluación: Individual, Grupal, Organizacional, Situacional

¹⁰ Con los actuales baremos de dedicación académica, cinco años a tiempo completo equivalen a 300 créditos universitarios del Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos - ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*), lo que –traducido a las denominaciones actuales del Espacio Europeo de Educación Superior- equivale a un título de Máster Universitario otorgado por una universidad autorizada por los organismos oficiales de acreditación de la enseñanza superior. Y, traducido a tiempo de dedicación a la obtención del título, entre 7.500 y 9.000 horas. (RD 1125/2003)

- *Desarrollo: Definición de servicios o productos y análisis de requisitos, Diseño; Test, Evaluación*
- *Intervención: Planificación, Directa orientada a la persona; Directa orientada a la situación; Indirecta; Implantación de productos o servicios*
- *Valoración: Planificación; Medida; Análisis*
- *Comunicación: Proporcionar retroalimentación. Elaboración de informes.*

Como estas competencias pertenecen al contexto y rol del psicólogo del Trabajo y las Organizaciones, pueden y deben describirse en términos más específicos que en el caso de EuroPsy. Pueden diferenciarse de acuerdo a las tres áreas principales de la disciplina, i.e.: trabajo, personal y organización, que también se utilizan en el modelo ENOP¹¹-EAWOP.

Junto a las competencias primarias o profesionales mencionadas, que reflejan el contenido de la profesión de PTO, los psicólogos deben también desarrollar y poseer algunas competencias secundarias o habilitantes. Son competencias que todos los profesionales académicos deben tener:

Comprenden:

- *Desarrollo profesional continuo*
- *Relaciones profesionales*
- *Investigación y desarrollo*
- *Marketing y ventas*
- *Gestión contable*
- *Gestión empresarial*
- *Garantía de la calidad*

Los candidatos deben poseer al menos 15 de las 20 competencias profesionales, con al menos 2 en cada función [área principal], y seis de las 8 competencias habilitantes.

Entre los principales requisitos exigibles a los profesionales de la psicología que actúan en el área de R&S se plantean las exigencias de cualificación académica y competencia profesional necesarias para el ejercicio de esta actividad.

¹¹ ENOP: *European Network of Organizational Psychology*. Red Europea de Psicología de las Organizaciones.

Si se toman en consideración las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre los criterios para garantizar que las profesiones estén desempeñadas por personas con la adecuada preparación, se debiera privilegiar la competencia en el ejercicio de las diferentes actividades y responsabilidades profesionales sobre la titulación académica que las acompaña. No quiere esto decir que la titulación académica no sea necesaria, sino que para el ejercicio profesional la titulación es lo accesorio, y lo esencial la competencia (McDonald et al, 1995).

En el periodo intermedio entre el establecimiento de las leyes que regulan el ejercicio de las actividades y responsabilidades propias de R&S y la exigencia de una acreditación oficial para desempeñarlas (como es el caso en la práctica totalidad de ocupaciones que requieren titulación de nivel universitario, y en múltiples que -sin requerir este nivel de cualificación- conllevan responsabilidades sobre la seguridad o el bienestar de los usuarios) se hace imprescindible la publicación de unos criterios que permitan a los empleadores, los candidatos al empleo y el público en general diferenciar entre los profesionales en que se puede depositar confianza y aquellos cuyas prácticas no responden al conocimiento acumulado y contrastado sobre el buen hacer en este ámbito; o que, incluso, son contrarios a los principios del buen hacer profesional.

3. CÓDIGOS DEONTOLÓGICOS, ESTÁNDARES DE CALIDAD Y NORMAS LEGALES

La consecución de los resultados previstos en una actividad es resultante de la competencia de quien la realiza (raramente “suena la flauta por casualidad” como en la fábula del burro flautista de Tomás de Iriarte, si es que alguna vez sonó), la eficacia es la “*capacidad de lograr el efecto que se desea o espera*” (DRAE, 2001), y como tal capacidad es la “*cualidad que dispone para el buen ejercicio de algo.*” (DRAE, 2001)

En los procesos de asignación de las personas a las ocupaciones disponibles en el mercado de trabajo, lo que habitualmente denominamos como actividades de selección de personal, la competencia para elegir a quienes más se ajustan a las características de las tareas y responsabilidades diferencia entre las empresas que consiguen tener personas productivas de las que se conforman con tener cubiertas sus estructuras de recursos humanos.

Saber asignar a cada posición empresarial a aquella persona que se ajuste a los requerimientos de las tareas y los condicionantes organizativos es una prioridad para las empresas que aspiran a alcanzar unos objetivos claramente establecidos.

Para las organizaciones productivas que desarrollan su actividad en las sociedades denominada post-industriales, alcanzar los objetivos previstos no es una mera cuestión de definirlos con claridad y viabilidad, también es imprescindible conseguirlos con un consumo de recursos razonable, que permita la supervivencia en un mercado altamente competitivo en el que la desventaja con las organizaciones que resultan más eficientes implica la desaparición del mercado.

De ahí que la eficiencia de los recursos humanos, en la que se sustenta tanto el adecuado uso de los recursos materiales e inmateriales como la correcta orientación hacia los objetivos establecidos, requiera no sólo de la máxima competencia técnica, sino también de la más elevada competencia social.

Por competencia social (inteligencia emocional, habilidad interpersonal, talento relacional) se entiende una amplia gama de factores relacionados con la capacidad de enjuiciar y resolver adecuadamente situaciones en las que intervienen diferentes personas que aportan complejidad a los objetivos aparentemente perseguidos en la interacción. Entre esos factores se encuentra la competencia ética que implica no sólo hacer las cosas (técnicamente) bien, sino también hacerlas del modo (socialmente) aceptable.

Mientras que los criterios para definir lo que se considera una buena actuación técnica son susceptibles de medidas (relativamente) fáciles de realizar, una actuación socialmente correcta está sometida a criterios en los que frecuentemente se producen discrepancias de valoración. Las actuaciones técnicas se regulan mediante Normas de Calidad (procedimientos que recogen los modos adecuados e inadecuados para obtener determinados resultados).

De ahí que las profesiones en que se producen situaciones que plantean dilemas éticos desarrollen protocolos de actuación para guiar las intervenciones de sus miembros. Es el modo de establecer de modo “autorizado” la forma de actuación que obtiene -tras el debate de las diferentes posturas- la reputación de preferible. Las actuaciones cuyo impacto puede resultar perjudicial (o beneficioso) para los seres humanos se regulan mediante Códigos Éticos.

3.1. Las guías de buenas prácticas

Las Guías de Buenas Prácticas son producto de la evolución en los procedimientos de certificación de la calidad por organismos de normalización nacionales e internacionales.

Ante la inexistencia de normas precisas¹² para determinar criterios de calidad en determinados procesos de fabricación y, sobre todo, de prestación de servicios, surge el concepto de las “*buenas prácticas*”¹³ como recomendación de procedimientos (más o menos rigurosos) cuya validez aparente se ha establecido por expertos de reconocido prestigio.

El concepto de “*buenas prácticas*” se relaciona con los modelos de gestión integrada¹⁴ de las organizaciones que siguen modelos de aseguramiento de la calidad, entendida como adecuación a normas. La aceptación de la expresión en todos los ámbitos de la gestión de organizaciones (tanto productivas como sociales) lo ha convertido en sinónimo de “*prácticas recomendables*”.

Un elemento clave en la difusión del concepto de buenas prácticas es la indagación comparativa¹⁵ sobre las experiencias desarrolladas en diferentes organizaciones o regiones para abordar la solución de necesidades tecnológicas, organizativas o sociales (como la extensión de la formación profesional, o la integración de los colectivos con riesgo de exclusión social). En contextos en los que la falta de experiencia obliga a la innovación, el aprendizaje de los procesos más efectivos para la solución de problemas procede mediante ensayo y error. directrices

La recopilación y análisis de experiencias diversas dirigidas a la misma finalidad pretende detectar no sólo los aspectos recomendables por sus buenos resultados, sino también los rechazables por su falta de efectividad o de congruencia con las finalidades pretendidas. En este sentido, la Comisión y el Consejo Europeos vienen promoviendo desde la década de 1980 modelos de normalización adaptados a las leyes, usos y costumbres de la Unión Europea.¹⁶

¹² Inglés: “*standards*”

¹³ Las expresiones “*good practices*” (buenas prácticas), “*best practices*” (mejores prácticas), “*guidelines*” (directrices), “*codes of practice*” (protocolos) se utilizan en la lengua inglesa para hacer referencia a procedimientos, pautas o guías de actuación que han resultado útiles para alcanzar los resultados deseables en una determinada actividad.

¹⁴ Desde la “*Dirección por Objetivos*” hasta la “*Gestión del Capital Intelectual*”.

¹⁵ Inglés: “*Benchmarking*”

¹⁶ Tanto en lo referido a la consolidación de un mercado interno europeo cuanto a la regulación de las organizaciones no gubernamentales, la Responsabilidad Social de las empresas,... la Unión Europea lleva impulsando desde la década de 1980 la difusión de códigos de buenas prácticas que permitan afianzar los criterios que sustentan sus políticas económicas y sociales. Las formulaciones más elaboradas constituyen modelos rigurosos de actuación en determinadas actividades, por ejemplo el “*Código de buenas prácticas de las estadísticas europeas*”. (Eurostat, 2005).

El concepto de buenas prácticas que se sigue en esta guía es el que ha alumbrado la reciente publicación de otras Guías por el Colegio Oficial de Psicólogos (AAVV, 2009; Santolaya, 2008). Ante la diversificación de procedimientos de intervención derivados de los distintos modelos teóricos y de práctica; y también por causa de las reclamaciones efectuadas por personas que se han considerado perjudicadas por la intervención de los profesionales de la psicología, los Colegios Profesionales han tomado la iniciativa de establecer protocolos de actuación que sirvan como guías para analizar la adecuación de las actuaciones concretas que puedan suscitar conflicto entre las partes implicadas en las intervenciones profesionales.

En consecuencia, lo que se pretende es establecer el repertorio básico de procedimientos y criterios de actuación recomendables en las intervenciones de Reclutamiento y Selección de Personal realizadas por profesionales sometidos al código deontológico del Consejo Estatal de Colegios Oficiales de Psicólogos españoles. Y también señalar las actuaciones que se consideran inadecuadas en el ámbito del Reclutamiento y Selección.

3.2. Los códigos éticos

Los códigos éticos son declaraciones de principios que guían las pautas de actuación de los individuos y las organizaciones que desempeñan una determinada función social que conlleva responsabilidad ante las autoridades y ante el público en general.

Estas declaraciones expresan las responsabilidades que se asumen por encima de las establecidas en la legislación vigente, y se añaden a las contraídas con los usuarios de sus servicios y/o con los miembros que componen la organización que los presta.

Los códigos éticos son de naturaleza voluntaria, es decir su utilización no es exigible coactivamente por las autoridades; aunque obligan jurídicamente a quienes los asumen como parte de sus compromisos de pertenencia a las organizaciones que los han promulgado.

La terminología para referirse a esas declaraciones de los valores que sustentan la actuación profesional no es unívoca; dependiendo de las referencias históricas o culturales de las distintas organizaciones pueden denominarse “códigos deontológicos”, “códigos éticos” o “códigos de conducta”.¹⁷

¹⁷ Siendo las tres expresiones sinónimas, el término “*deontología*” pone el acento en el aspecto impositivo de la norma [(Del gr. *δέον*, -οντος, el deber, y -logía).1. f. Ciencia o tratado de los deberes.” – DRAE, 2001];

En la actividad de Reclutamiento y Selección de Personal hay dos tipos de códigos a los que deben someterse los profesionales implicados en su realización:

- los establecidos por las empresas que desarrollan esta actividad económica, y
- los establecidos por las organizaciones profesionales que intervienen en la regulación de los procedimientos utilizados en el desempeño de las tareas necesarias para el logro de las finalidades del proceso de R&S.

En los modelos vigentes de gestión de las organizaciones, la publicación del Código de Conducta (que recoge los principios de actuación que se compromete a seguir una determinada empresa) es uno de los requisitos para la certificación como entidad de calidad garantizada. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el elemento clave en esa declaración de principios, ya que recoge los valores y las normas por que se rige la conducta pública de las empresas en temas tan importantes como el respeto a los Derechos Humanos o la Sostenibilidad Medioambiental¹⁸.

3.3. Necesidad de regulación del ejercicio profesional (garantía del respeto a los intereses generales frente a los particulares).

3.3.1. Regulación de las actividades que requieren cualificación en Psicología

La regulación del ejercicio de aquellas profesiones cuyo desempeño incompetente puede causar perjuicio a terceros conlleva la estructuración de los distintos ámbitos de competencia profesional en organizaciones que normalicen la praxis admisible y las pautas de comportamiento profesional de los miembros del colectivo.

Se trata de diferenciar las actuaciones “correctas” de las “incorrectas” para que la sociedad en general –que no tiene formación especializada sobre los comportamientos exigibles a los miembros de una profesión- disponga de criterios para evaluar (y, en su caso, pedir reparación) la conformidad de la intervención profesional.

mientras que las otras dos expresiones privilegian el aspecto descriptivo [“(Del gr. ἥθος, costumbre)” – DRAE, 2001] La expresión “*código de conducta*” es resultado de la adopción de los usos de la lengua inglesa que asocian la expresión “*code of ethics*” con los principios éticos de la organización, y la de “*code of conduct*” con las prescripciones de comportamiento de los individuos.

¹⁸ Uno de los documentos que se sitúa en el origen de la elaboración de este Manual de Buenas Prácticas en R&S es la Declaración de la Organización del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, relacionada con las prácticas no discriminatorias en materia de contratación de personal (ASEPAM, 2006.)

El código deontológico es el documento que recoge las obligaciones a que se somete en el ejercicio de la actividad profesional el miembro de una profesión regulada por normas técnicas y/o éticas, que –por supuesto- tienen que someterse a la legislación vigente.

El papel de los Colegios Profesionales consiste primordialmente en el establecimiento de las normas técnicas y éticas que garantizan la protección de los intereses generales de la sociedad sobre los particulares de los distintos intervinientes en las actividades profesionales.

El Código Deontológico de los Psicólogos españoles se ha modificado en las fechas de redacción de esta Guía, para adaptarse a las modificaciones legislativas derivadas de la *Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (Ley Ómnibus Ley 25/2009¹⁹)*.

En este nuevo marco, la obligatoriedad de colegiación se reserva para el ejercicio de aquellas actividades en que las autoridades lo requieran, por entenderse que los intereses colectivos y los de los usuarios requieren de una organización colegial supervisora del buen hacer profesional.

La inclusión de la psicología entre las ciencias de la salud continúa haciendo exigible la colegiación para el ejercicio de la psicología clínica. Con todo, sigue en debate la exigencia de la colegiación para el ejercicio de las actividades relacionadas con la Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Parece evidente que la evaluación psicológica requiere de la colegiación, dado que la protección de la intimidad y la necesaria cualificación y competencia para realizar informes psicológicos constituyen un bien social que hay que proteger del intrusismo de los aficionados carentes del rigor científico exigible en los asuntos que afectan al respeto de la dignidad y la intimidad. En este sentido, la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA, por sus siglas en lengua inglesa) ha elaborado los requisitos para la acreditación en la especialización de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.²⁰

¹⁹ Esta Ley constituye la trasposición al sistema jurídico español de la *Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior*.

²⁰ Esta acreditación «es un estándar europeo de educación y entrenamiento que permite que un psicólogo sea reconocido como poseedor de una “Cualificación en Psicología de nivel Europeo”. » (COP, 2007)

3.3.2. Ámbito de actividades que abarcan los procesos de R&S

De otra parte, los procesos de R&S abarcan un ámbito de actividades más extenso que el de la evaluación estrictamente psicológica. De hecho, los procedimientos de R&S representan la segmentación en dos procesos de la función de adscripción de personas a las posiciones establecidas en una estructura organizativa.

En el proceso de Reclutamiento, o consecución de candidatos ajustados a las exigencias del empleo, los procedimientos utilizados han sido objeto de escasa investigación empírica desde el ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. El reciente interés por las características que convierten en atractivas a las organizaciones ante los ojos de los candidatos se debe a la escasez de determinados perfiles profesionales por los que tienen que competir los demandantes de factor trabajo. Adicionalmente, la legislación derivada de la Declaración Universal de Derechos Humanos, que establece la prohibición de la discriminación laboral por razones de sexo, edad, creencias o pertenencia a determinados colectivos sociales, obliga a los empleadores a demostrar que sus prácticas de incorporación de miembros no incumplen esta prohibición expresa de las leyes.

En el proceso de Selección, o elección de la persona más adecuada para ocupar cada posición en la organización, se evalúan las diferencias que permiten discriminar a partir de criterios lícitos (básicamente el mérito y la capacidad) entre los candidatos reclutados. Por lo tanto la Selección es básicamente un proceso basado en procedimientos de evaluación. En este ámbito es en el que la Psicología del Trabajo y las Organizaciones ha aportado mayores avances para convertir en rigurosos los métodos de evaluación. Con todo, los procedimientos de evaluación psicológicos no son de obligada utilización por los empleadores, que disponen de la libertad basada en el poder de dirección para decidir los métodos que mejor convienen a la organización de su actividad económica.

Incluso, como reacción frente a los modelos de evaluación que dependían del juicio experto de los psicólogos titulados se han generado los modelos de evaluación de competencias que permiten medir el ajuste entre personas y ocupaciones evitando los métodos exclusivamente psicológicos.

Y, aunque el proceso de Selección sea básicamente un proceso basado en procedimientos de evaluación, intervienen en él otros procedimientos que son de análisis y solución de problemas y de toma de decisiones. De hecho, la Selección es un proceso de decisión sobre el que tienen plena autoridad las personas con poder de dirección legítimo en la

organización (autoridad que no puede ser legítimamente confrontada salvo en caso de incumplimiento de normas exigibles).

La normalización de estos procesos de elección, en los que además de criterios racionales intervienen variables no racionales (como la distribución del poder o el afrontamiento de conflictos) constituye un ámbito multidisciplinar en el que las diferentes disciplinas de las Ciencias Sociales aportan conocimientos y procedimientos relevantes.

Entre los procedimientos que habitualmente no se incluyen en los códigos de actuación de los psicólogos del trabajo²¹ se encuentran

- la regulación de los criterios de adecuación de las personas a las posiciones en una estructura organizativa (¿qué debe prevalecer, y en qué grado, entre la competencia profesional, el ajuste a los valores de la organización, o el potencial de adaptación a los cambios organizativos?);
- la regulación de la libertad de los decisores en la aplicación de los resultados obtenidos en las evaluaciones (¿qué prevalece en la elección final, un algoritmo que clasifica a los candidatos de acuerdo con criterios no modificables a posteriori, o el libre albedrío de los decisores para modificarlos?);
- la regulación de la distribución del poder entre los diferentes actores que intervienen en la situación (¿quién dispone de poder para elegir las normas reguladoras?: ¿exclusivamente el empleador?, ¿un equipo integrado por representantes del empleador y representantes de los trabajadores?, ¿una comisión compuesta por representantes de los distintos agentes de la empresa, y adicionalmente por representantes independientes de la sociedad civil?)

Por ello, la intervención de los psicólogos en estas actividades multidisciplinarias debe adecuarse al cumplimiento de los principios y normas de actuación específicos del Código Deontológico de los Psicólogos; diferenciando con claridad cuál es la norma de conducta exigible al profesional de la psicología por diferencia con las restantes profesiones que intervienen en el proceso, como recomienda el meta-código ético de la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA, Rev. 2005).

²¹ La División 14 de la American Psychological Association incluye en su guía “*Principles for the validation and use of personnel selection procedures*” (SIOP, 2003) una relación de veinte “Procedimientos de Selección Definidos”, con la advertencia de que “incluyen métodos de medición que pueden utilizarse para evaluar una variedad de características individuales que subyacen en la toma de decisiones sobre personal”. Con ello se explicita que la concepción que de la Selección adopta la APA equivale estrictamente a la evaluación de las características diferenciales de los individuos.

El principal propósito de este Manual consiste en determinar cuáles son las actividades de R&S estrictamente restringidas a profesionales cualificados en Psicología; y cuáles son las pautas de actuación acordes al Código Deontológico del Psicólogo, diferenciándolas de las no conformes, en el conjunto de las que se desarrollan en el proceso de incorporación de personas a organizaciones laborales o profesionales.

4. CRITERIOS DE REGULACIÓN DEL EJERCICIO PROFESIONAL DE LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (R&S)

Como cualquier actividad económica, la provisión de personal para las empresas y la intermediación laboral son objeto de regulación por las Administraciones Públicas. En consecuencia, el ejercicio profesional del Reclutamiento y Selección de Personal está sometido a **obligaciones jurídicas**, que recogen la responsabilidad civil y penal sobre las actuaciones.

En la medida en que las actividades de Reclutamiento y Selección se desempeñan por profesionales de la Psicología, deben estar sometidas a un ***doble marco de referencia que supera el mero cumplimiento de las obligaciones jurídicas***:

- Técnico (cualificación y competencia científica y metodológica; garantía de calidad de los procedimientos).
- Profesional (observancia del código deontológico, garantía de cumplimiento de los principios de Respeto, Competencia, Responsabilidad e Integridad)

4.1. Marco jurídico. Legislación que afecta a las actividades de R&S

El repertorio legislativo que atañe a las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal en sentido amplio recoge desde normas que garantizan derechos fundamentales de las personas hasta normas tributarias o de regulación de obligaciones censales de los profesionales que se dedican a ellas.

La relevancia del cumplimiento de la legislación protectora de los derechos constitucionales ha tenido escasa repercusión en la reflexión y la investigación de los profesionales españoles dedicados al R&S. Es más bien desde el ámbito académico de donde proceden los análisis comparativos con las prácticas de otros países –especialmente los de habla inglesa- en los que el incumplimiento de las leyes de igualdad puede dar lugar

a reclamaciones judiciales con posible aplicación de sanciones para los empleadores que no sean capaces de probar que utilizan criterios no discriminatorios en el empleo (García y García, 2007).

Con todo, comienza a haber investigadores interesados en la ampliación del conocimiento sobre las prácticas de los empleadores españoles en este ámbito (Osca y López, 2009).

En este apartado se recogen los siete códigos jurídicos que contienen en su articulado disposiciones que afectan a las actividades de R&S, seguidos de una síntesis de la legislación que regula el ejercicio libre (por cuenta propia) de la actividad profesional de la Psicología del Trabajo.

Habida cuenta que en múltiples ocasiones los psicólogos españoles que trabajan por cuenta ajena no cumplen con el requisito de la inscripción en el Colegio Oficial de Psicólogos, es importante destacar que ésta es imprescindible para el ejercicio profesional regulado de aquellas actividades que implican análisis o evaluación psicológica de personas, grupos u organizaciones, así como intervenciones que utilicen métodos psicológicos.

- **Constitución Española (CE)**

- La dignidad de la persona y los derechos inalienables que le son inherentes, interpretados de acuerdo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, son el fundamento de los derechos, deberes y libertades de los españoles. (art. 10)
- Se prohíbe la *“discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”* (arts. 14 y 16); se garantiza el derecho al honor, a la intimidad y a la imagen y para ello se limita el uso de la informática (art. 18).
- Se establece *“el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia”* (art. 35)
- Se establece la regulación exclusiva por el Estado (art. 149) de la legislación laboral y el ejercicio de las profesiones tituladas (arts. 35 y 36) en el marco de la economía de mercado (art. 38).
- Se instituyen los principios de mérito y capacidad como criterios para el acceso a la función pública (art. 103).

- **Estatuto de los Trabajadores (ET).**

- Se establece como derecho laboral básico el de no ser discriminado para el empleo²².
- Se establece la obligación de registrar o notificar los contratos celebrados (por escrito o verbalmente) en las oficinas públicas de empleo (art. 16.1).
- Se establece la nulidad de “*los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones desfavorables por razón de edad o cuando contengan discriminaciones favorables o adversas en el empleo*”, tanto debidas a los criterios contenidos en los derechos laborales básicos, cuanto por “*vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa*” o adhesión a los acuerdos de sindicatos (art. 17.1).
- Se condicionan a la promulgación de leyes específicas “*las exclusiones, reservas y preferencias para ser contratado libremente*”; reservando la potestad del Gobierno de regular medidas para favorecer el acceso al empleo (art. 17.2, 3 y 5).
- Se determina como base de los sistemas de clasificación profesional los métodos de categorías o grupos profesionales, que se establecerán mediante la negociación colectiva o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores (art. 22).
- Se otorga a los comités de empresa la competencia de recibir información fidedigna sobre las contrataciones de personal, tanto las previsiones como las efectivamente realizadas; así como de emitir informe previo antes de la implantación o revisión de sistemas de organización y control del trabajo, entre los que se citan expresamente los de estudios de tiempos y valoración de puestos de trabajo (art. 64).
- Se determinan como infracciones muy graves “*Los actos del empresario que fueren contrarios al respeto de la intimidad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores*” y “*Las decisiones unilaterales del empresario que impliquen discriminaciones desfavorables por razón de edad o cuando contengan discriminaciones favorables o adversas en materia de retribuciones, jornadas, formación, promoción y demás condiciones de trabajo, por circunstancias de sexo,*

²² “por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas y sensoriales, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.” (ET, art. 4.2.c))

origen, estado civil, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español” (art. 96, 11 y 12).

- Ley 7/2007, de 12 de abril, del **Estatuto Básico del Empleado Público**.
 - *“sintetiza aquello que diferencia a quienes trabajan en el sector público administrativo, sea cual sea su relación contractual, de quienes lo hacen en el sector privado.” (exposición de motivos)*
 - Establece como objeto de negociación, en su ámbito respectivo *“Las normas que fijen los criterios generales en materia de acceso” (art. 37.a)*
 - En los artículos 55 a 62 se desarrolla la regulación del acceso al empleo en el sector público, desde los principios rectores del proceso (art. 55) hasta los sistemas selectivos admisibles (art. 61), pasando por la constitución de los órganos de selección (art. 60). En conjunto es un sistema regulatorio exigente, que facilita la reclamación de las partes interesadas en caso de incumplimiento de los principios establecidos.
 - Se consideran como colectivos diferenciados los nacionales de otros Estados (art. 57), los funcionarios españoles de Organismos Internacionales (art. 58), y las personas con discapacidad (art. 59).
 - Incorpora la aplicación de *“medidas de discriminación positiva”* en relación con las personas con discapacidad; pero prohíbe *“cualquier tipo de discriminación laboral entre hombres y mujeres” (Disp. Adicional 8ª)*
- Ley de medidas urgentes para la **reforma del Mercado de Trabajo (Ley 35/2010)**
 - Entre los aspectos que regula se incluyen los relacionados con la intermediación laboral, admitiendo por primera vez en nuestra legislación laboral la regulación de las agencias privadas de colocación con ánimo de lucro.
 - Supone una modificación sustantiva de la regulación en nuestro país de las relaciones laborales en lo referente a la extinción de los contratos y a las condiciones de movilidad funcional y geográfica de los trabajadores.
- Ley Orgánica para la **igualdad efectiva de mujeres y hombres (LO 3/2007)**.
 - *“Esta Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural” (art. 1)*

- Define (art. 5) los conceptos de discriminación directa (trato desfavorable) o indirecta “(situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados”).
- Implanta la obligación de elaborar un Plan de Igualdad²³ en las empresas con más de 250 trabajadores y en aquellas que estén sometidas a convenios colectivos que lo contemplen (art. 45).
- Instituye la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los Órganos de selección y Comisiones de valoración de las Administraciones Públicas (art. 53).
 - Exige la elaboración de un Informe de impacto de género en las pruebas de acceso al empleo público (art. 55)
- Incorpora la inversión de la carga de la prueba en caso de demandas por actuaciones discriminatorias (art. 13). Esto implica que es la parte demandada (el empresario) quien tiene que probar que no ha incurrido en prácticas discriminatorias.
- **Ley de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (Ley 51/2003).**
 - “Esta Ley tiene por objeto establecer medidas para garantizar y hacer efectivo el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad” (art. 1).
 - Se establece la exigencia de la fundamentación expresa de los criterios en que se basan las decisiones de empleo, como medio de garantizar la inexistencia de discriminación indirecta²⁴.
 - Se implantan medidas de favorecimiento de la integración de los capacitados en los mercados de trabajo²⁵.

²³ “Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.” (art. 46.1, LO 3/2007)

²⁴ “Se entenderá que existe discriminación indirecta cuando una disposición legal o reglamentaria, una cláusula convencional o contractual, un pacto individual, una decisión unilateral o un criterio o práctica, o bien un entorno, producto o servicio, aparentemente neutros, puedan ocasionar una desventaja particular a una persona respecto de otras por razón de discapacidad, siempre que objetivamente no respondan a una finalidad legítima y que los medios para la consecución de esta finalidad no sean adecuados y necesarios” (art. 6.2 Ley 51/2003.)

- **Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOL 5/2000).**
 - Determina y regula la gravedad de las infracciones cometidas por los empresarios y las agencias de colocación en materia de empleo, ayudas de fomento del empleo en general y adicionalmente en materia de formación profesional ocupacional. Establece la cuantía de las sanciones aplicables.
- **Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD 1999); y Decretos que la desarrollan (RD 994/1999; RD 1720/2007).**
 - El titular de un fichero de datos personales viene obligado a “*adoptar las medidas de índole técnica y organizativas que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado*”. Se trata de proteger el derecho a la intimidad y evitar que los datos personales se utilicen para fines diferentes de los que el titular de los mismos haya autorizado expresamente.
 - La importancia de esta ley, y su complejidad tecnológica y procedimental exigen su tratamiento específico en un capítulo independiente de este Manual (capítulo 9).
- **Otra legislación relacionada con el ejercicio profesional de la actividad económica (Ley 20/2007)**

El ejercicio de la actividad económica por cuenta propia conlleva otra serie de obligaciones jurídicas de diversos tipos (art. 5).

- administrativas (incorporación al Colegio Profesional de Psicólogos de
- mercantiles (tramitación de licencias y autorizaciones de actividad, puesta a disposición de los clientes de hojas de reclamaciones, cumplimiento de los compromisos derivados de los contratos que se celebren,...)
- fiscales (altas, modificaciones y bajas en el censo de obligados tributarios; llevanza de libros de registros contables; declaración periódica de los tributos exigibles,...),
- laborales (afiliación y cotización al Sistema de la Seguridad Social, en el Régimen de Trabajadores por cuenta propia; cumplimiento de las normas y pactos firmados en materia de seguridad y salud laborales,...).

²⁵ “Se consideran medidas de acción positiva aquellos apoyos de carácter específico destinados a prevenir o compensar las desventajas o especiales dificultades que tienen las personas con discapacidad en la incorporación y participación plena en los ámbitos de la vida política, económica, cultural y social” (art. 8.1 Ley 51/2003).

Los Colegios Profesionales de Psicólogos ofrecen a sus asociados servicios de información y asesoramiento sobre estas cuestiones que, siendo indispensables para el ejercicio profesional, son marginales desde la perspectiva de R&S.

4.2. Marco técnico. Normas de procedimiento referidas a las actividades de R&S

La normalización de la calidad de los procedimientos que se utilizan en R&S se concentran en los instrumentos de medida y análisis que permiten evaluar el ajuste de diferentes personas a determinados criterios ligados al desempeño profesional, y –en consecuencia– basar decisiones de selección. El ámbito del reclutamiento está menos sistematizado

4.2.1. Normas españolas

- a) Normas publicadas por la Comisión de Tests del Consejo de Colegios Oficiales de Psicólogos español.

Se citan en primer lugar las normas editadas por el organismo competente en la regulación de la actividad profesional de la psicología, por constituir adaptaciones a nuestro entorno de los principios y criterios técnicos aplicables en el ámbito de las organizaciones internacionales competentes en la medición y evaluación psicológicas.

- Normas mínimas para el uso de los tests (COP, s.f.b)
- Directrices para la Traducción-Adaptación de los Tests (COP, s.f.c)
- Un modelo para evaluar la calidad de los tests utilizados en España (Prieto, G. y Muñiz, J., s.f.).
- Guías del proceso de evaluación (GAP) (Fernández Ballesteros et al., 2001)

- b) Normas publicadas por la Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR

“AENOR es una entidad sin ánimo de lucro dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios. Tiene como propósito contribuir a mejorar la calidad y la competitividad de las empresas, así como proteger el medio ambiente. Fue designada para llevar a cabo estas actividades por la Orden del Ministerio de Industria y Energía, de 26 de febrero de 1986, de acuerdo con el Real Decreto 1614/1985 y reconocida como organismo de normalización y para actuar como entidad de certificación por el Real Decreto 2200/1995, en desarrollo de la Ley 21/1992, de Industria”

Entre sus funciones se encuentran las de “*Impulsar la difusión de una cultura que nos relacione con la calidad y nos identifique como apoyo a quien busca la excelencia.*” y “*Garantizar el rigor, la imparcialidad y la competencia técnica de los servicios de certificación, como credencial principal y expresión de nuestros valores, manifestos en la Declaración aprobada por el Comité de la Imparcialidad.*” (AENOR, 2010)

En el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos y el R&S de personal ha publicado un conjunto de Normas que obligan a las organizaciones que están certificadas en su sistema de garantía de la calidad.

Algunas de las son la traducción oficial de las Normas ISO – Organización Internacional para la Normalización

Con respecto a las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal la serie de normas ISO incluye las siguientes:

- UNE–ISO 10019. Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios. (AENOR, 2005)
- UNE-EN-ISO/IEC 17024.- Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas (AENOR, 2003)

Otra norma de calidad importante editada por AENOR para la actividad de R&S es:

- UNE 66173:2003 IN.- Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las Competencias. (AENOR, 2006)

4.2.2. Normas de ámbito nacional de países con influencia sobre la práctica española

- Normas británicas sobre R&S (*Investors in People*)

Investors in People es la denominación de la Agencia autorizada en el Reino Unido para la certificación de los procesos de calidad relacionados con la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Su modelo de garantía de la calidad es similar al utilizado por la Fundación Europea para Gestión de la Calidad - EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Se fundamenta en la sistematización de los procesos de gestión siguiendo cuatro etapas (Planificar, Realizar, Verificar, Actuar - *Plan, Do, Check, Act*) y estableciendo indicadores de medida para verificar la adecuación de los recursos y los procesos de diseño, producción y entrega de los productos o servicios...

El Modelo de Reclutamiento y Selección (Iip, 2002) se basa en la reunión de evidencias para verificar el cumplimiento de diez indicadores relacionados con (a) el compromiso de la organización con la implantación de un enfoque estratégico de las

actividades de R&S para alcanzar sus metas y objetivos, (b) la claridad sobre las personas que necesita para alcanzar sus metas y objetivos, (c) la eficacia y eficiencia con que la organización recluta y selecciona en orden a mejorar su rendimiento, y (d) la comprensión del impacto que su habilidad para reclutar y seleccionar personas tiene sobre su rendimiento.

Este modelo ha sido propuesto en el ámbito de la Unión Europea como guía para la elaboración de normas de acreditación de la calidad en la Gestión de Recursos Humanos.

- La Guía finlandesa de buenas prácticas en Evaluación de Personal

A comienzos del siglo XXI, la creciente importancia concedida a la intimidad y la protección de datos, estimuló la reflexión y la elaboración de guías de buenas prácticas que orientaran las actuaciones técnicas en materia de evaluación de personal. El producto más destacado en el ámbito europeo fue la guía de buenas prácticas en evaluación de personal aprobada por la Asociación Finlandesa de Psicología. En ella se contienen recomendaciones y advertencias sobre los comportamientos a evitar relacionadas con la evaluación de personas en el contexto de procesos de selección o promoción profesional. (Honkanen y Nyman. 2002). Los aspectos relacionados con el reclutamiento quedan fuera de este Manual, que ha servido de precedente e inspiración del que aquí presentamos.

La Asociación Europea de Psicología del Trabajo y las Organizaciones promovió en su Congreso de 2002 la elaboración de códigos similares en los diferentes ámbitos nacionales de las asociaciones miembro.

- Normas de la *American Psychological Association* - APA relacionadas con R&S

La APA es el principal referente internacional en las cuestiones relacionadas con el ejercicio profesional de la Psicología; en parte por su número de afiliados, en parte por su antelación en establecer criterios y procedimientos de actuación para sus miembros, y en parte por la intensa actividad internacional de sus miembros.

Su división 14 es la SIOP - *Society for Industrial and Organizational Psychology* (Sociedad de Psicología Industrial y de las Organizaciones).

Sus principios para la validación y uso de procedimientos de selección de personal (SIOP, 2003), establecen los criterios exigibles de rigor metodológico en el diseño y aplicación de instrumentos en los que basar las decisiones de selección.

Los conocimientos, competencias y cualificaciones requeridas por los profesionales que realizan evaluaciones psicológicas, se recogen en el Informe del Grupo de Trabajo

sobre Cualificaciones de los usuarios de tests, no sólo a nivel general, sino también en el contexto específico del empleo (APA, 2000)

La utilización de las normas de la APA como guías de actuación ha sido habitual en los profesionales de la psicología española en los períodos en que era la única normalización disponible, y continúa considerándose como referencia necesaria para la adaptación de las innovaciones que va incorporando en su desarrollo continuado.

4.2.3. Normas de ámbito europeo

- La acreditación EuroPsy en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

La *Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos* (EFPA) es el órgano colegiado que aglutina a las Asociaciones europeas de profesionales de la Psicología. Su primer objetivo es *“promover la psicología como ciencia y profesión y favorecer el intercambio activo entre ambas.”* (EFPA, 2010)

La acreditación EuroPsy es la certificación por la EFPA de que *“El psicólogo/a registrado es considerado competente para la práctica como psicólogo en el contexto profesional mencionado en el Registro, en todos los países de la Unión Europea y en cualquier otro país que haya aceptado el Europsy, mientras no haya restricciones de normativas nacionales o de diplomas avanzados.”*

“Los psicólogos poseedores del EuroPsy estarán inscritos en el Registro de Psicólogos Europeos, que distingue 4 amplios contextos profesionales”, uno de los cuales es “Trabajo”. (COP, 2007)

- El Proyecto de normalización de los servicios de reclutamiento

El Comité Europeo de Normalización CEN es un organismo facilitador de los negocios en Europa, encargado de remover las barreras al comercio para la industria y consumidores europeos. Es un suministrador principal de Normas y especificaciones técnicas europeas. Es la única organización europea reconocida de acuerdo con la Directiva 98/34 de la Comisión Europea para planificar, redactar y adoptar Normas Europeas en todas las áreas de actividad económica con excepción de la electrotecnia y la telecomunicación. (CEN, 2010)

Entre sus actividades se encuentra el Proyecto N° 7 de Viabilidad y oportunidad para el desarrollo de un programa de trabajo para la normalización europea relacionada con los servicios de reclutamiento dirigidos a empresas (AFNOR, 2008).

4.2.4. Normas de ámbito internacional

- Normas de la Comisión Internacional de Tests - ITC sobre uso de los tests

La Comisión Internacional de Tests (*International Tests Commission*) es una “Asociación de asociaciones de psicología nacionales, comisiones de tests, editores y otras organizaciones comprometidas en la promoción de políticas efectivas de pruebas y evaluación y en el adecuado desarrollo, evaluación y usos de los instrumentos educativos y psicológicos.” (ITC, 2008a).

Entre sus trabajos figura la publicación de las “*Directrices internacionales para el uso de los tests*” (ITC, 2008b), que recogen tanto las normas éticas como las técnicas en relación con el uso de los tests psicológicos.

- Normas de la Organización Internacional para la Normalización ISO (*International Standard Organization*)

ISO es una organización no gubernamental “que establece un puente entre los sectores público y privado. De una parte, muchos de sus institutos miembros son parte de la estructura gubernamental de sus países, o son mandatados por sus gobiernos. De otra parte, otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, estando constituidos por adherentes nacionales de asociaciones industriales.” (ISO, 2010)

Su modelo de garantía de la calidad se fundamenta en la sistematización de los procesos de gestión siguiendo cuatro etapas (Planificar, Realizar, Verificar, Actuar - *Plan, Do, Check, Act*) y estableciendo indicadores de medida para verificar la adecuación de los recursos y los procesos de diseño, producción y entrega de los productos o servicios...

En proceso de elaboración, y muy próxima a su aprobación en lengua inglesa en el momento de la redacción de este capítulo, se encuentra una norma clave para la generalización a los gestores de empresas de los principios de calidad en R&S que se vienen utilizando hace décadas en Psicología del Trabajo. Su trasposición a la serie de normas UNE aplicables en el ámbito español se retrasará en la medida en que requiere de un período para su traducción autorizada a nuestra lengua:

- Prestación de servicios de evaluación – Procedimientos para la evaluación de personas en contextos laborales y organizativos. (ISO,2009)
- Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (*International Labour Organization*)

La Organización Internacional del Trabajo - OIT “*es la agencia tripartita de la ONU y convoca a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo.*” “*...es la única agencia de carácter “tripartito” de las Naciones Unidas ya que reúne representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores para la elaboración conjunta de políticas y programas. Esta singular forma de lograr acuerdos da una ventaja a la OIT, al incorporar el conocimiento del ‘mundo real’ sobre empleo y trabajo.*” (OIT, 2009)

Las normas internacionales que adopta la OIT pueden ser vinculantes para los países que las ratifican, en cuyo caso se denominan “Convenios”; o pueden ser directrices no vinculantes para la actuación, en cuyo caso se denominan “Recomendaciones”.

En el primer caso se trata de regulaciones jurídicas de derechos; en el segundo se trata de procedimientos para la puesta en práctica de las medidas que promueven la garantía de tales derechos; y por ello se asemejan a las normas tecnológicas de calidad.

Entre los ocho Convenios que el Consejo de Administración de la OIT ha establecido como fundamentales, figura el relativo a “la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación” (OIT, 1958).

Entre las normas relacionadas con la promoción del empleo es oportuno señalar el Convenio (número 181) y la Recomendación (número 188) sobre las agencias privadas de empleo, por su relevancia para el proceso de regulación en España de las recientemente autorizadas agencias de colocación con ánimo de lucro (OIT, 1997a; OIT, 1997 b), que deja sin efectos el Convenio de 1933 (núm. 34) sobre “agencias retribuidas de colocación”. Sobre esta problemática ha editado una Guía “para la regulación, monitoreo y ejecución” (OIT, 2007).

Adicionalmente, la OIT ofrece recursos valiosos para la aplicación de procedimientos de R&S relacionados con el modelo de competencias (Vargas, 2004).

4.3. Marco profesional. Normas de comportamiento reguladas en el Código deontológico de los psicólogos españoles

4.3.1. El Código Deontológico de los Psicólogos españoles

El Consejo Estatal de Colegios Oficiales de Psicólogos de España es el “*órgano coordinador y representativo de los Colegios Oficiales de Psicólogos y de los Consejos Autonómicos, en su caso, en cuanto a las funciones que le son propias y se regulan en sus estatutos, en los ámbitos nacional e internacional*” y tiene entre sus funciones: “*Establecer*

las normas deontológicas generales ordenadoras del ejercicio de la profesión de Psicólogo, las cuales tendrán carácter obligatorio, y aplicar dichas normas, velando por su observancia y uniforme ejecución” (Orden ECI/2461/2006, art. 21 a)

Todos los profesionales que ejercen la Psicología en España están sometidos a la regulación metodológica y deontológica emanada por este Órgano en el ámbito de sus competencias, independientemente de que estén colegiados, o no.

El Código Deontológico del Psicólogo (COP, 2010) es la “*regla de conducta profesional, en el ejercicio de la Psicología en cualquiera de sus modalidades*” (Art. 1º)

Desarrolla en 61 artículos los criterios que guían el quehacer profesional de los psicólogos de cualquiera de las especialidades profesionales, entre las que –evidentemente se incluye la de trabajo.

Está dividido en 9 títulos: Preliminar, (I.) Principios generales, (II.) De la competencia profesional y de la relación con otros profesionales, (III.) De la intervención, (IV.) De la investigación y docencia, (V.) De la obtención y uso de la información, (VI.) De la publicidad, (VII.) De los honorarios y remuneración, y (VIII.) Garantías procesales. Se completa con un Anexo que recoge el *Reglamento de la Comisión Deontológica Estatal del Colegio Oficial de Psicólogos*.

4.3.2. Otras normas deontológicas publicadas por la Comisión de Tests del Colegio Oficial de Psicólogos

- Principios éticos de la evaluación psicológica (APA, 1992), recogen de modo breve las reglas de competencia, responsabilidad y respeto por las personas que deben seguir los constructores y usuarios de tests psicológicos.

4.3.3. El meta-código de la EFPA

El referente para la interpretación y comparación de los Códigos Deontológicos nacionales en el ámbito geográfico de la Unión Europea es el “meta-código” elaborado por la EFPA. Su función es contribuir a la adaptación de los códigos de cada Estado a los principios científicos y éticos por que se rige la profesión, independientemente de las legislaciones peculiares de cada país o región a las que tengan que someterse los profesionales de la Psicología.

El meta código se estructura en torno a cuatro principios que guían el comportamiento de los psicólogos en cualquiera de sus actuaciones profesionales: (a) Respeto por los derechos y dignidad de la persona, (b) Competencia, (c) Responsabilidad, y (d) Integridad. (EFPA, 2005). Una traducción al español del Meta-código está disponible, si bien realizada sobre

la versión de 1995 (COP, s.f.a) que ha tenido pequeñas modificaciones en la Revisión realizada en 2005.

5. CONSIDERACIONES FINALES

La sujeción del comportamiento profesional a pautas de actuación guiadas por unos principios éticos y unas normas de calidad implican una mayor restricción de la libertad de actuación que el mero sometimiento a la legislación vigente.

El ejercicio profesional de la psicología ha crecido en las sociedades democráticas como reconocimiento de su función en el incremento de la calidad de vida.

En un escenario de internacionalización de las actividades económicas, los servicios prestados por los profesionales de la psicología del trabajo no pueden desligarse de la exigencia de aplicar los principios más beneficiosos para sus usuarios, en cumplimiento de la máxima de “pensar globalmente y actuar localmente”.

La actividad profesional de intermediación laboral, en la que se desarrollan los procesos de R&S de personal cobra una relevancia especial para el cumplimiento de los principios de igualdad y no discriminación que fundamentan el respeto a los derechos y dignidad de las personas reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Reconociendo la pluridisciplinariedad de la actividad de intermediación laboral, y la libertad de elección inherente al poder de dirección de los empresarios, la intervención de los profesionales de la psicología en este ámbito no se puede limitar a la mera realización de actividades de evaluación de las características personales de los candidatos desligándolas de la función social que cumplen en la distribución del empleo, que constituye un bien social tanto más valioso cuanto menor es el índice de calidad de vida de las personas que aspiran a él.

Habida cuenta de que la reciente reformulación de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) que entró en vigor en 2009, sitúa las “*actividades relacionadas con el empleo*”²⁶, es decir las actividades de las “*agencias de colocación*”²⁷, las “*empresas de trabajo temporal*”²⁸, y “*otra provisión de recursos humanos*”²⁹, entre aquéllas que NO “requieren de un alto grado de formación”, corresponde a los

²⁶ Sección N, División 78 de la CNAE 2009

²⁷ Div. 78, Grupo 10 de la CNAE 2009

²⁸ Div. 78, Grupo 20 de la CNAE 2009

²⁹ Div. 78, Grupo 30 de la CNAE 2009

profesionales de alta cualificación, y principalmente a los especialistas en psicología del trabajo, aportar a la prestación de estos servicios el rigor metodológico y la competencia científica y técnica, junto con la responsabilidad derivada del impacto social que conllevan.

La sección K Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales de la CNAE-93 Rev.1 se ha dividido en tres secciones de la CNAE-2009. Las actividades inmobiliarias se recogen ahora en una sección específica (L Actividades inmobiliarias) debido a su tamaño e importancia en el Sistema de Cuentas Nacionales. El resto de actividades se ha dividido entre la sección M Actividades profesionales, científicas y técnicas, que comprende actividades que requieren un alto grado de formación y ponen un conocimiento especializado a disposición de los usuarios, y la sección N Actividades administrativas y servicios auxiliares, que recoge actividades generales de apoyo para el funcionamiento de las empresas y no se centra en la transferencia de un conocimiento especializado. (INE, 2008)

La adscripción a la actividad de prestación de servicios de R&S a “Otras actividades de consultoría de gestión empresarial”³⁰ incardinaría en otro nivel de garantía de calidad el desarrollo de estos procesos, tanto para los empleadores cuanto para los candidatos y las administraciones públicas encargadas de velar por el bienestar social y el cumplimiento de las leyes.

Independientemente de la conceptualización económica de la actividad, los profesionales de la psicología que intervienen en ella están obligados al seguimiento del código deontológico y a la vigilancia del cumplimiento de los principios generales y las especificaciones concretas del meta-código de la EFPA.

Es por esto que en este Manual se identifican aquellas prácticas que deben seguir no sólo los sometidos al Código Deontológico, sino todos quienes intervienen en los procesos de R&S. La perspectiva que se ha adoptado es la que consiste en destacar las pautas de actuación a extender, aunque subyace el propósito de erradicar aquellas que perturban el buen hacer profesional y redundan en el desprestigio profesional.

Como ejemplo de las especificaciones del meta-código de la EFPA, que –por extensión- no se considera oportuno desarrollar al completo en este Manual, baste citar la “Extensión de la responsabilidad” a la que están sometidos los psicólogos y que les obliga a supervisar el

³⁰ Sección M, Div. 70, Grupo 22 de la CNAE 2009

cumplimiento de las especificaciones de “confidencialidad”, “consentimiento informado”, “cualificación”, “acreditación de la competencia”, etc., de aquellas personas que colaboran en la realización de las actividades auxiliares de R&S, desde el simple registro de datos, hasta la toma de decisiones, pasando por la realización de actividades auxiliares para la evaluación del ajuste entre personas y posiciones laborales.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (1992). Principios éticos de la evaluación psicológica [Tomados del Código Ético de la APA: *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. *American Psychologist*, 47, 1597-1611] Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=33> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- American Psychological Association. (2000). *Report of the Task Force on Test User Qualifications*. APA
- Asociación española de normalización y certificación. (2003). *UNE-EN-ISO/IEC 17024.- Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas*. Madrid. AENOR.
- Asociación española de normalización y certificación. (2005). *UNE³¹-ISO 10019. Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*. Madrid. AENOR.
- Asociación española de normalización y certificación. (2006). *Gestión de la Calidad. Manual de Normas UNE*. Serie Calidad. Madrid. AENOR.
- Asociación española de normalización y certificación. (2010). *Accesibilidad Tecnologías de la información y la Comunicación*. Recuperado de <http://www.accesible.aenor.es/index.asp?MP=15&MS=0&MN=1> (Consulta el 26 de octubre de 2010).
- Asociación Española del Pacto Mundial. (2006). *Guía para implantar el principio 6 del Pacto Mundial*. Recuperado de [http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Actividades/ Grupos de trabajo/14048_1261262007104813.pdf](http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Actividades/Grupos_de_trabajo/14048_1261262007104813.pdf) (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Association Française de Normalisation. (2008). *Feasibility and opportunity to develop a European standardization work programme concerning "business to business" recruitment services*. Saint Denis: Association Française de Normalisation. Recuperado de [http://www.cen.eu/cen/Services/Business/Value/ Documents/ Project7Recruitment ServicesMarch2009.pdf](http://www.cen.eu/cen/Services/Business/Value/Documents/Project7RecruitmentServicesMarch2009.pdf)
- Bartram, D. & Roe, R. A. (2008). Individual and organizational factors in competence acquisition. En W. J. Nijhuis, R. J. Simons y A. F. Nieuwenhuis (Eds.). *The learning potential of the work place*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Bartram, D. y Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, 10, 93-102.
- Cachón, F., Garcia-Gumiel, J.A., García-Moreno, A., Gómez, R. y Vázquez, B. (2009). *Guía de buenas prácticas para la elaboración de informes psicológicos periciales sobre custodia y régimen de visitas de menores*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

³¹ Las siglas UNE son el acrónimo de Unificación de Normativas Españolas.

- Colegio Oficial de Psicólogos. Comisión Deontológica Estatal. (s.f.c). Directrices para la Traducción-Adaptación de los Tests. [Adaptadas de la *International Test Commission (ITC)*]. Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=35> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Colegio Oficial de Psicólogos. Comisión Deontológica Estatal. (s.f.a). *Ética y Deontología para psicólogos*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Colegio Oficial de Psicólogos. Comisión Deontológica Estatal. (s.f.b). Normas mínimas para el uso de los tests [Adaptado de Moreland, K.L., Eyde, L.D., Robertson, G.J., Primoff, E.S. y Most, R.B. (1995). Assessment of test user qualifications. *American Psychologist*, 5, 14-23.] Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=34> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. (2007). *EuroPsy. El certificado europeo de Psicología*. Recuperado de <http://www.europsy.cop.es> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. (2010). *Código deontológico del Psicólogo*. Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=7> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Constitución Española. (1978). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado de <http://www.boe.es/aeboe/consultas/enlaces/documentos/ConstitucionCASTELLANO.pdf> (Consulta el 15 de septiembre de 2010.)
- Depolo, M., Munduate, L., Peiró, J.M., Roe, R.A., Sverko, B. y Vartiainen, M. (2008). *Europsy and the advanced certificate in W&O Psychology*. Recuperado de <http://www.eawop.org/docs/EuroPsy%20and%20Advanced%20Certificate.pdf> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE 29/3/1995); modificado por el Real Decreto-ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo (BOE 17 de junio de 2010)
- European Committee for Standardization. (2010). *About us*. Recuperado de <http://www.cen.eu/cen/AboutUs/Pages/default.aspx>
- European Federation of Psychologist's Associations. (2005). *Meta-code of ethics* - Accepted by General Assembly Athens, July 1995 - Revised by General Assembly Granada, July 2005. Recuperado de <http://www.efpa.eu/ethics/ethical-codes> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- European Federation of Psychologist's Associations. (2010). *Aims* <http://www.efpa.eu/about/aims> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Eurostat (2005). *Código de buenas prácticas de las estadísticas europeas*. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de <http://www.ine.es/ine/codigobp/codigobupr.pdf> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)

- Fernández-Ballesteros, R., DeBruyn, E.E.J., Godoy, A., Hornke, L., Ter Laak, J. Vizcarro, C., Westhoff, K., Westmeyer H. & Zacagnini, J.L. (2001). Guidelines for the Assessment Process (GAP). A proposal for Discussion. *European J. Of Psychological Assessment*, 17,187-200 Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=43#> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- García-Izquierdo, A.L. y García-Izquierdo, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de Personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 111-138.
- Honkanen, H. & Nyman, K. (2002). *Handbook of good practice in personnel assessment*. Helsinki: Psychologien Kustannus Oy
- Instituto Nacional de Estadística (2008). *Introducción a la CNAE 2009*. Recuperado de http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/int_cnae_2009.pdf. (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- International Standard Organization. (2009). *ISO/TC 230 N 86 Assessment service delivery – Procedures to assess people in work and organizational settings*. ISO (documento para revisión y comentario).
- International Standard Organization. (2010). *About ISO*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/about.htm> (Consulta efectuada el 15 de septiembre de 2010)
- International Tests Commission (2008a). Recuperado de www.intestcom.org (Consulta efectuada el 15 de septiembre de 2010)
- International Tests Commission. (2008b). *Directrices internacionales para el uso de los tests* (versión española del Colegio Oficial de Psicólogos). Madrid: TEA Ediciones. También disponible en la dirección url: <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=40> (consulta efectuada el 15 de septiembre de 2010)
- Investors in People. (2002). *The Recruitment and Selection Model*. London: Investors in People.
- Landy, F.J., Gutman, A. y Outtz, J.L. (2010). A sampler of legal principles in employment selection. En J.L. Farr y N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 627-659). New York: Routledge.
- Lefkowitz, J. & Lowman, R. (2010). Ethics of Employee Selection. En J.L. Farr y N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 571 -592). New York: Routledge.
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo (BOE 12 de julio de 2007)
- Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (BOE 23/12/2009)
- Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del Mercado de Trabajo (BOE 18/septiembre/2010)

- Ley 43/1979, de 31 de diciembre, sobre creación del Colegio Oficial de Psicólogos (BOE 8/1/1980)
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (BOE 3 de diciembre 2003)
- Ley 7/2005, de 13 de mayo, por la que se crea el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. (BOE 14 mayo 2005)
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE 13 de abril de 2007)
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 23/3/2007)
- Ley Orgánica de Protección de Datos - Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de *Protección de Datos de Carácter Personal*. (BOE 14/12/1999)
- Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden LISOL: Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Social (BOE 8/8/2000)
- Lindsay, G., Koene, C., Ovreeide, H. y Lang, F. (2008). *Ethics for European psychologists*. Cambridge MA: Hogrefe.
- Lowman, R.L. (Ed.). (2006) (2ª ed.). *The ethical practice of psychology in organizations*. Washington: SIOP-APA.
- McDonald, R., Boud, D., Francis, J., y Gonczi, A. (1995). Nuevas perspectivas sobre la evaluación. *Cinterfor*, 14 (pp.41-72). Recuperado de (<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/rodajog.pdf>) (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Orden ECI/2461/2006, de 24 de julio, por la que se dispone la publicación de los Estatutos provisionales del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (BOE 28 de julio de 2006)
- Organización Internacional del Trabajo (1958). *Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación* (Nota: Fecha de entrada en vigor: 15:06:1960. Ginebra. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C111> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Organización Internacional del Trabajo (1997a). *Convenio sobre las agencias de empleo privadas* (Nota: Fecha de entrada en vigor: 10:05:2000) Ginebra. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C181> <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C181> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Organización Internacional del Trabajo (1997b). *Recomendación sobre las agencias de empleo privadas*. Ginebra. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R188> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Organización Internacional del Trabajo (2007). *Guía para las Agencias de empleo privadas – Regulación, monitoreo y ejecución*. Ginebra. Recuperado de

- http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2007/107B09_296_span.pdf (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Osca, A. y López-Araújo, B. (2009). La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25. (3)
- Prieto, G. y Muñiz, J. (s.f.). *Un modelo para evaluar la calidad de los tests utilizados en España*. Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=41#> (consulta efectuada el 15 de septiembre de 2010)
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (22ª ed.). Recuperado de <http://buscon.rae.es/draeI/> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional. (BOE 18 septiembre 2003)
- Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre de desarrollo de la Ley Orgánica de Protección de Datos (BOE 19/1/2008)
- Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de medidas de seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal (BOE 25/6/1999)
- Sackett, P.R., Shen, W. et al. (2010). Perspectives from twenty-two countries on the legal environment for selection. En J.L. Farr y N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 651-678). New York: Routledge.
- Santolaya, F. (coord.) (2008) *Guía para la prevención del consumo de cannabis en población vulnerable e inmigrantes*. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. Ohio: SIOP.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo. [Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm). Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm> (Consulta el 15 de septiembre de 2010).

•	INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME DE RESULTADOS
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Capítulo 2

- **Proceso de incorporación a las organizaciones productivas**

Autor

- Javier Cantera
- Grupo BLC

Esquema del Capítulo

- Enfoque multiagente: empleadores, candidatos, mediadores
- En busca del perfil idóneo a través del perfil ampliado
- Interrelación de áreas de la organización
- Selección por perfil o selección por escenario

1. ENFOQUE MULTIAGENTE: EMPLEADORES, CANDIDATOS, MEDIADORES

El enfoque multiagente es un modelo de inteligencia artificial distribuido que procede del mundo informático y que nos posibilita dar una solución en red al dilema básico de todo proceso de selección³².

Consiste en la existencia de diversos agentes que tienen que actuar sinérgicamente para dotar de coherencia a un proceso de selección. Podemos comenzar por el dilema básico de la selección, con la ayuda de la siguiente figura que nos presenta a los agentes y conceptos básicos en la selección:



Figura 2.1.- Agentes y conceptos básicos en Selección

Según este enfoque, pueden diferenciarse cuatro agentes que intervienen en un proceso de selección de forma habitual, aunque no sea necesaria la participación de todos en todos los procesos de selección: puede pasarse directamente de la necesidad a la oferta sin pasar por todos los pasos y agentes intermedios y viceversa (Rodríguez Fernández, 2004).

³² El dilema básico en los procesos de selección estriba en diferenciar qué intereses son prioritarios: bien sea los del empleador, o bien los del candidato. Esta dualidad se refleja en el tratamiento que se hace de los “falsos positivos” (candidatos que aparentan ajustarse al perfil de exigencias y no responden a los requerimientos del puesto) y los “falsos negativos” (candidatos que responden a los requerimientos del puesto, y no se ajustan al perfil de exigencias elaborado.) La competencia profesional exige atender los intereses del cliente que contrata los servicios sin perjudicar los intereses del conjunto de usuarios ni los de la sociedad en que se desarrolla el servicio. La solución del dilema estriba en la independencia de criterio del profesional que presta el servicio para ejercer la actividad sin trabas a las exigencias legales y deontológicas. (Nota de los editores)

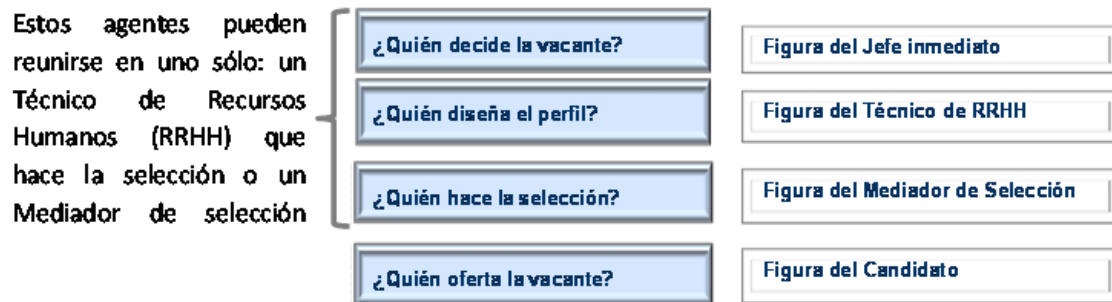


Figura 2.2.- Los cuatro agentes del proceso

Estos cuatro agentes interactúan en un proceso con cuatro finalidades concatenadas, aunque diferenciadas:

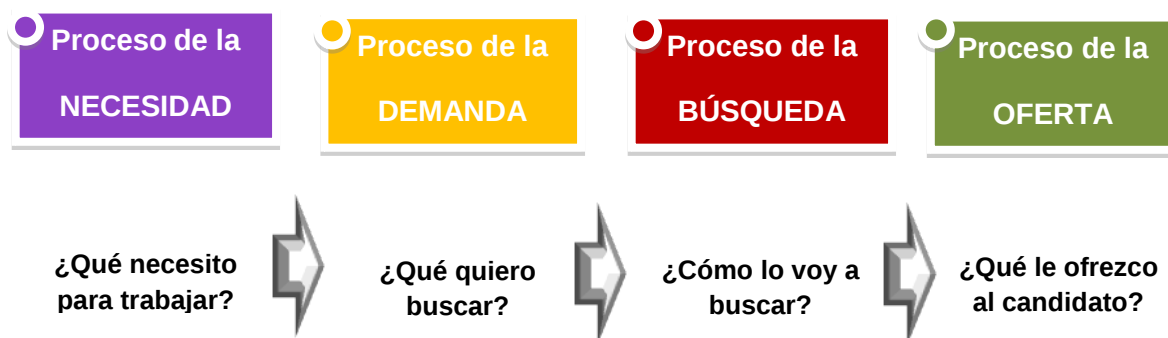


Figura 2.3.- Finalidades de los 4 procesos básicos en R&S

Vamos a analizar el enfoque de la selección desde la perspectiva del flujo de trabajo y los diferentes análisis a realizar (según agentes y procesos involucrados). (Ansorena, 1996).

1.1. De la necesidad a la demanda

Todo proceso de selección necesita un trabajo previo de especificación de las características de la persona que tenemos que seleccionar. La experiencia de trabajo demuestra que la necesidad, en la mayoría de las ocasiones, surge en forma de tres grandes categorías:

- 1) Sustitución de una vacante existente.
- 2) Generación de una nueva necesidad de trabajo.
- 3) Cambio de personas.

Para poder convertir una necesidad en una demanda debemos tener en cuenta su origen. Si es una sustitución disponemos siempre del perfil “precedente” que sirve de modelo o

“antimodelo” en la selección, o simplemente de elemento de referencia para tabular la demanda. Si en una sustitución esto representa una clara ventaja, también puede suponer algunos inconvenientes:

- Condicionamiento por el perfil “precedente”: puede existir la creencia en una única forma de hacer el trabajo.
- Creación de estereotipos de selección: vinculación a un tipo de género, edad, perfil académico, etcétera.
- Impedir la actualización del puesto y del trabajo: “¿por qué actualizar o reinventar la función si antes funcionaba?”

En este sentido, la selección puede considerarse como una oportunidad de reinventar un ajuste persona/puesto, estructurando una demanda diferente al perfil “precedente” y buscando nuevos criterios de idoneidad en función del momento histórico y la estrategia de la empresa.

En el segundo tipo por su origen, se genera una nueva necesidad por evolución empresarial, es decir, no hay ocupante preferente. En este caso, la generación de una nueva necesidad precisa fundamentalmente:

- a) Exploración comparativa (*Benchmarking*) del mercado: *¿qué tipo de perfil utilizan otras empresas que tienen esta necesidad?*
- b) Análisis de la cultura: *¿cómo se representan los valores culturales en el perfil?*
- c) Análisis estratégico: *¿en qué momento del desarrollo profesional se plantea este puesto?*

Un análisis cultural y estratégico son convenientes en todas las selecciones, pero cobran especial importancia en este tipo de situaciones.

Por último, cuando hay un cambio de persona, y la persona que lo ocupaba queda en una posición colateral o cercana al puesto, siempre habrá una relación emocional que condicionará la relación posterior entre el nuevo ocupante y el antiguo ocupante.

Trabajar la necesidad como un proceso de consenso entre el jefe inmediato y el técnico de RRHH es un proceso de valor añadido para determinar una demanda sin especificar. Al

final, se tiene que perfilar una demanda apreciada por ambos como la mejor respuesta actual frente a la necesidad empresarial.

1.2. De la demanda a la búsqueda

El establecimiento de la estrategia de reclutamiento es un proceso técnico al que habitualmente no se le da la importancia que tiene.

Una buena selección (con una razón de selección adecuada, es decir, con un idóneo número de candidatos por número de vacantes) pasa por una estrategia de reclutamiento que viene determinada por:

- a) Imagen como empleador (*Employer Branding*) de la compañía. ¿Cómo puedo atraer con la imagen de mi compañía?
- b) Identificación del colectivo (*target*) de candidatos idóneos.
- c) Desarrollo de una visión amplia en los criterios de reclutamiento: más vale evitar alarmas falsas que falsas alarmas, es decir, hay que definir lo que no debe reclutarse.

La búsqueda es un proceso dinámico que se retroalimenta continuamente. Por ello cobra especial relevancia la relación entre el técnico de RRHH y el mediador de selección. Las posibilidades de variar el tipo de reclutamiento y el cambio continuo en las organizaciones se deben basar en un perfil polivalente, más centrado en competencias excluyentes que en un modelo de nivelación de competencias que se deben tener. En definitiva, es mejor tener candidatos *posibles* que candidatos *nivelados* desde el reclutamiento.

1.3. De la búsqueda a la oferta

La selección es un proceso de CAPTAR-CAUTIVAR-COMPRENDER-COMPROMETER. Esta visión diacrónica consta de cuatro fases (Smart, 2001)

- 1º Captar candidatos válidos.
- 2º Cautivar al candidato idóneo por el proyecto de empleo.
- 3º Comprender sus exigencias para el cambio.
- 4º Comprometerse en una oferta para trabajar.

Este modelo, parte de una situación en la que el “foco” de la selección, es decir, el poder lo tiene la empresa, pero evoluciona hasta un momento en el que el candidato debe decidir

sobre la oferta y la empresa debe ser flexible para comprender sus circunstancias y para buscar el compromiso psicológico con el candidato.

En esencia, el fin de la selección es el compromiso, no una situación desequilibrada de poderes que la empresa decide y el empleado acata: el candidato debe sentirse “propietario” de las decisiones de compromiso con la empresa para incentivar su involucración personal en el proyecto.

Con este enfoque el proceso evoluciona de la siguiente forma:



Figura 2.4.- Evolución del Proceso de R&S

2. EN BUSCA DEL PERFIL IDÓNEO A TRAVÉS DEL PERFIL AMPLIADO.

No hay un perfil idóneo, sino un perfil planificado para plantear la selección.

El perfil es una reflexión previa que define **lo que no** debe ser seleccionado. Este concepto del **perfil ampliado** pretende definir las características negativas que buscamos evitar, y dar el máximo de opciones a las características que apreciamos positivamente.

No hay una sola forma de llevar al éxito en un puesto de trabajo. Todos conocemos la utilidad de los tests referidos a criterio, tras analizar el perfil de profesionales que tienen éxito y que cumplimentan una prueba psicotécnica. Un test configura los perfiles de éxito preexistentes en la empresa, es decir, los diferentes perfiles-tipo que pueden cumplir adecuadamente los objetivos de la ocupación. Este fenómeno es lo que se llama equifinalidad y se pueden conseguir idénticos resultados con perfiles diferentes. El éxito en la selección no está determinado tanto por el perfil inicial sino por la naturaleza del proceso. Por ejemplo en una muestra de vendedores puede haber diferentes perfiles – tipo para conseguir el máximo de ventas porque no depende sólo del perfil sino del tipo de comprador.

Pero por otra parte, cada ser humano es una combinación específica, probablemente única, de conocimientos, aptitudes y actitudes, moduladas por la experiencia.

En este sentido no debemos ajustar la persona al perfil, sino más bien trabajar con el perfil objetivo, con el perfil ampliado, y ver si se puede adaptar a la persona. Toda posición organizativa debe tener un perfil específico de cumplimiento del puesto y una versión ampliada para poder seleccionar con mayor polivalencia y poder reconocer donde podemos enriquecer o “alargar” el puesto.

La crítica habitual a los perfiles de selección pasa por considerar, como procesos de mejora técnica, las siguientes características (Klehe y Anderson, 2007):

- a) Selección por competencias, pero con una inadecuada selección de conductas representativas de dichas competencias.
- b) Los incidentes críticos para seleccionar deben salir de la experiencia en el puesto, y deben explicitar conductas de éxito en la empresa (con esa cultura y en esa estrategia).
- c) El perfil es el esquema de observación: por eso es necesario explicitar conductas significativas del posible ocupante de dicho puesto.
- d) Hay que describir qué experiencias significativas son básicas en la trayectoria del candidato que más se va a ajustar al puesto.

El perfil idóneo no existe, pero la configuración más adecuada de un perfil debería contener (Albajari, 2006):

- Conductas inadecuadas para ese puesto.
- Valores culturales a compartir y experiencias previas en momentos estratégicos similares.
- Conductas significativas y representativas para el puesto.
- Experiencias significativas de la trayectoria del candidato para el puesto definido (Choragwika, 2009)

El perfil, pues, no es una amalgama de competencias sino más bien una visión sistémica:

El perfil ampliado pretende seleccionar desde evidencias biográficas centradas en conductas, competencias contrastadas, valores manifiestos, y experiencias significativas en relación al trabajo o al tipo de empresa que se hayan vivido (Moscoso y Salgado, 2001).

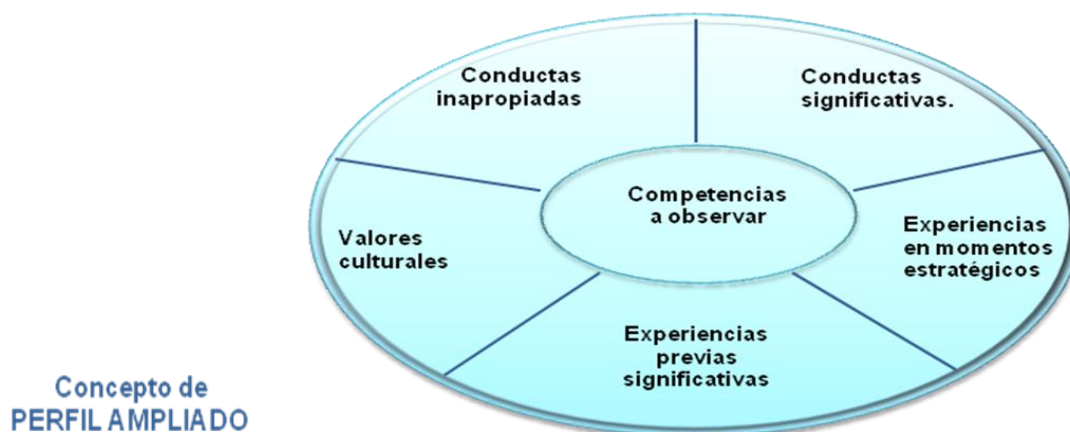


Figura 2.5.- Diagrama del “Perfil ampliado”

3. INTERRELACIÓN DE ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Empleadores: proceso de trabajo entre áreas de la organización

El concepto de perfil ampliado y el enfoque multiagente nos lleva a una visión de interrelación entre las áreas de la organización. Si el cliente interno (jefe inmediato) quiere conseguir el mejor resultado, tiene que establecer una alianza con el técnico de RRHH, que puede utilizar a su vez un mediador de selección. En este proceso hay que establecer una matriz de responsabilidad:

	Decisión sobre necesidad	Decisión sobre demanda	Decisión sobre búsqueda	Decisión sobre oferta	Decisión definitiva selección
Clientes internos (Jefe inmediato)	X	X			X
Técnico en RRHH		X	X	X	X
Mediador de selección			X	X	

Figura 2.6.- Matriz de distribución de responsabilidades

Con este modelo los empleados deben cifrar lo más adecuadamente los criterios de selección:

- Perfil ampliado.
- Criterios de preselección.
- Criterios básicos y criterios complementarios al perfil.

- Conductas y experiencias eliminatorias.

Es muy fácil generar problemas de interacción entre los agentes de selección específicamente:

- a) Entre el jefe inmediato y el técnico de RRHH: por la comprensión del perfil.
- b) Entre el técnico de RRHH y el mediador de selección: por la calidad de los candidatos.
- c) Entre el mediador de selección y el candidato: por el compromiso de empleo.

La coordinación debe ser llevada a cabo por el técnico en RRHH, porque el jefe inmediato y el mediador de empleo no viven esas tareas como su función organizativa explícita. Atraer el talento idóneo para una empresa con una cultura y estrategia determinada, es el primer escalón de una buena estrategia de recursos humanos (Quintanilla, 1992).

3.2. Candidatos: de la reacción a la visión proactiva

En este momento histórico de crisis de empleo, con respecto a una situación de bonanza donde las empresas buscan desesperadamente candidatos, hay un cambio de actitud en los candidatos, los empleadores, y la sociedad en general. En un enfoque multiagente todo está interrelacionado y debe visualizarse desde una consideración holística.

En la sociedad del conocimiento el trabajador necesita “creerse” la empresa para involucrarse en ella. Ya no se trata de tiempo de trabajo, sino más bien de calidad de las aportaciones. Esta nueva forma de ver el trabajo implica una nueva visión del candidato. La empresa no decide sola en su incorporación, porque las personas deben “querer” trabajar en dicha empresa. De ahí el punto de vista proactivo del candidato, que con más o menos necesidades de trabajo, sí que necesita su compromiso en el contrato.

Por esta razón se habla actualmente más de contrato psicológico que legal, ésta es la necesidad de considerar a los candidatos como entes proactivos y no meramente reactivos. La proactividad de los candidatos se basa en diversas características “atrayentes” que deben considerarse en la empresa:

- a) La imagen de la empresa como un ecosistema de trabajo. Es la Imagen como Empleador (*Employer Branding*) entendido como el nivel de atracción de una empresa para trabajar en ella, y básicamente consiste en que más allá de la seguridad en el empleo, aporta un proyecto, una estrategia y una cultura atrayente a un profesional que quiera desarrollar su carrera.

- b) La visión sobre el medio/largo plazo de la carrera profesional. El candidato necesita ver la “autopista” de su carrera que pueda tener en un ámbito empresarial. Saber dónde voy, aunque sólo sea un mapa aproximado es un anclaje en mi proceso de selección.
- c) La visión social de la empresa. Nuestra empresa tiene que tener una “mirada” hacia lo social para ser atractiva a los valores “reinales” socialmente, en este sentido la empresa debe mostrar su apuesta en la responsabilidad social corporativa, entendiendo como social también su responsabilidad medioambiental.
- d) La gestión de los “candidatos” como personas, o -mejor expresado- como clientes, en el sentido de su comunicación y, ante todo, actitud de servicio a su apuesta hacia la empresa. Esta visión del candidato como “cliente” nos lleva a cuidar la relación de selección para generar una “experiencia” de selección.

En fin, una visión proactiva de la selección se basa en los procesos indicados anteriormente (Haro, 1997):

- 1º.- **CAPTAR.** Dar a conocer la cultura y el proyecto empresarial para que los candidatos tengan la visión de que merece la pena dar lo mejor de ellos en el proceso de selección.
- 2º.- **CAUTIVAR:** Hacer, con conductas específicas, un proceso de selección guiado por el proyecto de empleo que proponemos, desde una posición de “vender” sin caer en una visión de marketing excesiva. Se vende desde la coherencia que tienen los procesos de selección gestionados con una fuerte lógica de actuación.
- 3º.- **COMPRENDER:** Adaptándose a las circunstancias del candidato, evitando desechar candidatos valiosos por rigideces selectivas. Buscando adaptar el proceso a la situación del proyecto, y a veces la situación al proyecto. Este proceso de cambio continuo en función a las circunstancias dota a la selección de un alto nivel de verosimilitud.
- 4º.- **COMPROMETER:** El proceso de selección no busca seleccionar sólo al mejor, sino al idóneo para el puesto, pero no sólo por sus competencias sino también por su nivel de compromiso. Un proceso de selección no se agota en seleccionar al más adecuado, sino que requiere que este candidato se comprometa con todas sus capacidades a involucrarse en este proyecto.

Hacer la selección proactiva pretende que a la vez que se elija en función de sus capacidades a los candidatos, se busque su compromiso y se despierte su confianza en el proyecto empresarial donde se va a incorporar. Seleccionar es elegir la persona idónea por sus capacidades y adecuada por el nivel de compromiso que puede adquirir en la empresa.

3.3. Mediadores: Trabajo técnico y modalidades de prestación de servicio

En el mercado de selección de recursos humanos hay diferentes mediadores, sujetos a cambios del mercado laboral, que -fruto de diferentes procesos de diálogo social- se pueden conseguir, y que podemos estructurar en nueve tipos de mediadores (Blasco, 2004):

1. **Empresa de Búsqueda Directa (*Head-Hunting*):** procederán a buscar-cazar a un candidato que no se presenta voluntariamente a un proceso de selección y que por su nivel directivo o especialización técnica escasea en su mercado. Estas empresas mediadoras están en la gama alta de los tipos de puestos y sus servicios son los más caros. Independientemente, del nivel de profesionalidad del cazatalentos (*Head-Hunter*) hay que destacar varias ideas. Para buscar a profesionales en activo se necesita:
 - a) Un alto nivel de conexiones profesionales (*networking*) para investigar quién hace qué y en qué sitio.
 - b) Tener una metodología de captación (“*hunting*”) muy sofisticada, de búsqueda de empresas-objetivo, indagando personas en un momento histórico de su carrera y haciendo un proceso exhaustivo de identificación de las personas.
 - c) Tener persuasión para enseñar, convencer e interesar a los profesionales en una oferta determinada.
 - d) Establecer una relación de asesor en el proceso de negocio entre la empresa y el candidato, dando los mejores consejos para producir un encaje más productivo entre candidatos y empresas.

Los mediadores de búsqueda (*head-hunting*) hacen una labor destinada a buscar candidatos dentro de un mercado, evitando que las empresas directamente se dirijan a las personas porque no se conoce su interés por el cambio de empresa.

2. **Empresa de selección de personal:** Este mediador clásico provee a través de un proceso de reclutamiento (captación por comunicación de la oferta) y con un proceso de selección la localización de la persona más adaptada a un perfil. El desarrollo de bases de datos de candidatos clasificados por posiciones y/o sectores ofrece una gran labor a este TIPO mediador. La utilización de la captación por medios escritos está actualmente en retroceso y la utilización de los portales de empleo y/o redes sociales facilita enormemente los procesos de reclutamiento. La captación se debe completar por profesionales de la selección, que más allá de las pruebas que se planteen a los candidatos, pueden dar una visión amplia del candidato. Habitualmente, se utiliza a los mediadores de empresas de selección en dos circunstancias diferentes:

- a) *Para puestos específicos:* ubicados en niveles intermedios de la organización o de una gran especificidad técnica y que necesitan una búsqueda más compleja.
- b) *Para selecciones masivas:* donde la utilización de pruebas psicotécnicas ó situacionales permita hacer un proceso justo de selección de personas con garantías (fiabilidad y validez) en el propio proceso. En muchas ocasiones, los procesos de selección tienen una vertiente de relaciones laborales que exige una relación con los representantes de los trabajadores, que mediatizan los procesos con controles y comunicaciones diferentes, aunque sin soslayar el fin último de la empresa de selección (Pérez-López, 2001).

Las empresas de selección son meras mediadoras y nunca son las responsables de la decisión de selección, sí son responsables del trabajo técnico desarrollado para llevarla a cabo.

3. **Servicio público de empleo estatal y/o autonómico:** Los servicios públicos de empleo tanto si es a nivel estatal o que estén transferidas a nivel autonómico hoy día hacen fundamentalmente una labor administrativa de gestión del desempleo. Los servicios activos de empleo o de búsqueda de profesionales están empezando a reactivarse, especialmente con la localización de agencias de empleo más centradas en un ámbito local y/o regional pero carecen de muchas medidas para hacer una labor de mediación adecuada. Su funcionamiento en emplazamientos locales o regionales es adecuado pero especialmente en puestos de menor cualificación y/o muy localizados geográficamente.

4. **Empresa de trabajo temporal (ETT):** utilizar temporalmente a una persona para ocupar un puesto en el mejor proceso de selección, pero sólo se puede hacer en aquellos puestos cuyo nivel de responsabilidad y/o autonomía permita una sustitución inmediata. Las ETT posibilitan el acceso a puestos de baja cualificación y/o de primer empleo, y son mediadores de empleo de amplio espectro. Son mediadores temporales, porque, además de seleccionar, ponen a disposición de las empresas a los candidatos durante un tiempo. Puede ser simplemente una solución temporal o puede ser el inicio de una selección definitiva.
5. **Bolsa de trabajo:** Los colegios profesionales, universidades y escuelas de negocios amplían su acción formativa con la posibilidad de mediar en los procesos de selección. Determinados por su profesión y/o conocimiento específico se pretende ofrecer a la empresa una solución lo más cercana en la mediación de selección más o menos profesionalizada según los medios disponibles. Son una buena fuente de reclutamiento para otros mediadores.
6. **Empresa de externalización (outsourcing):** En la empresa actual se realiza una multitud de procesos de externalización de funciones (BPO - *Business Process Outsourcing*) que posibilita poner al lado de una empresa un colectivo de profesionales que llevan a cabo un proceso específico. Habitualmente, cumple una labor de mediación de selección sin ser su objetivo, porque su fin es el desarrollo de un proceso interno de la empresa que no está en el núcleo estratégico (“*core business*”) de la empresa cliente, pero cuyo funcionamiento posibilita el valor añadido de la empresa. Es un agente mediador accidental.
7. **Empresa de recolocación (outplacement):** En los planes sociales y en planes de reestructuración de empresas se plantea la necesidad de ayudar a la recolocación de estos profesionales. Por otra parte, multitud de directivos abrumados en situación de crisis buscan un acompañamiento durante el proceso de búsqueda. *La recolocación* posibilita el cambio de competencias (*skills - reskilling*) para reinventar y puede ser un mediador de empleo en cuanto posibilita la circulación de candidatos en el mercado de empleo. La recolocación es un proceso de mediación proactiva donde el candidato asume el trabajo de buscar trabajo.
8. **Empresa de Directivos de transición (Interim Management):** Sus servicios están poco desarrollados en España. Se pretende dar una opción a perfiles muy especializados y

con mucha experiencia que no tienen todas las opciones en el mercado. Las personas, con un conocimiento muy específico y dispuestas a trabajar por proyecto, son una buena opción para el mercado de trabajo. Disponer de profesionales experimentados (seniors) que trabajen para desarrollar un proyecto que pueda dar inmediatamente su valor añadido, supone una enorme flexibilidad para reforzar la competitividad de las empresas.

9. **Portales de empleo y/o redes sociales:** Las redes sociales se están convirtiendo en un gran mediador de empleo, el conocimiento de personas y la proactividad de los candidatos han encontrado un ecosistema dinámico como es la red. Los portales de empleo se están reinventando al constituirse la red social como un medio informal de búsqueda de oportunidades de empleo. El reclutamiento no se puede plantear sin la red en el mercado actual. Las redes sociales han ampliado la potencia del reclutamiento y con su extensión van a originar una nueva visión de la selección, al ser mediador por diversos “criterios” de talento en red y que puede generar un enorme valor añadido a la mediación proactiva de los candidatos.

Los diferentes mediadores, alguno más de reclutamiento y otros de selección, alguno más de búsqueda y otros de captación implican una visión diversa de la realidad del mercado de trabajo. La disponibilidad de una enorme diversidad de fuentes de mediación en selección nos lleva a una riqueza y flexibilidad en los modelos de selección. Esta nueva visión de la selección como proceso proactivo esta favorecida por esta diversidad de mediadores, pero también por el desarrollo de los trabajadores del conocimiento, y por el nivel de compromiso personal que implica trabajar actualmente. Lo diverso es el principio de la calidad (Vels, 1998).

4. VISIÓN SISTEMÁTICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN: SELECCIÓN PROFESIONAL O SELECCIÓN POR ESCENARIO.

Los procesos de incorporación a las organizaciones productivas tienen que esclarecer los cuatro mitos siguientes:

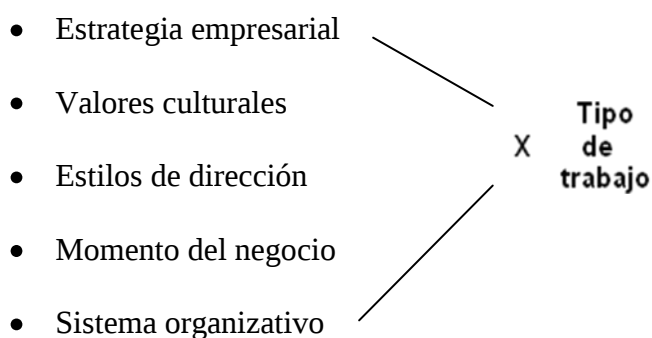
1. ***El mito del seleccionador único.*** La selección actual implica un enfoque multiagente.

2. **El mito del perfil único.** El perfil es un referente pero que tenemos que ampliarlo con valores culturales y conductas sociales y hay varios tipos de perfiles para obtener el rendimiento óptimo en un puesto.
3. **El mito del candidato que se ofrece.** El candidato es un cliente que hay que comprender, cautivar y comprometer.
4. **El mito del mediador único.** No hay un único mediador sino que tenemos que integrar diversos mediadores.

La selección actual implica varios agentes decisores, con un perfil aproximado e indicativo, pero con flexibilidad según la experiencia y conductas del candidato, unos candidatos a los que se quiere comprometer no para conseguir trabajo sino porque quieren trabajar en esta empresa y con una enorme variedad de mediadores que aporten candidatos adecuados a la selección (Olleros, 2005).

Con este panorama, tenemos que reflexionar sobre nuestros modelos de selección. La selección simplificada en un perfil de competencias no explica una realidad tan dinámica como la actual. No podemos olvidar que hay muchos tipos diferentes de perfil para obtener rendimiento en una empresa. En este sentido, hay últimamente algunos planteamientos que se pueden denominar como selección por escenario.

La selección por escenario consiste en que cada empresa se concibe como un ecosistema diferente donde se enmarca la acción de las personas y donde inciden variables muy importantes como:



Un modelo clásico de selección por perfil se centra sólo en el tipo de trabajo, que siendo una variable necesaria no es suficiente para conseguir el candidato más idóneo (Camp, 2002). Este modelo se expresa en la siguiente matriz:

La selección por escenario pretende instalar la superación de una visión de perfiles. El perfil del puesto es una parte de la adecuación personas – empresas, pero la adaptación milimétrica a un puesto implica una visión poco polivalente, desarrolladora y una inversión parcial en la apuesta de incorporar personas diversas y con talento que reinventen el futuro de la empresa.



Figura 2.7.- Elementos de la “selección por escenario”

La selección por escenario pretende identificar competencias, conductas, valores y experiencias significativas para predecir que una persona pueda trabajar en este puesto con una determinada estrategia empresarial, con esa cultura, con ese estilo de dirección, con el modelo de negocio y el sistema organizativo que se ha dado en la empresa.

Esta visión sistemática (García-Moya *et al.*, 2001) se opone frontalmente el método de selección clásico de una persona que selecciona para un puesto determinado, con un perfil preestablecido, esperando a ver qué candidatos se presentan y que confía en una forma de mediación única.

La complejidad de la selección está en el incremento progresivo de la diversidad de formas para conseguir obtener diversidad de competencias en las personas que configuran su capital humano. En fin, la selección implica una incorporación de la visión de que somos diversos, con diferentes formas para entender una realidad poliédrica y en un entorno en continuo cambio.

Hay que pensar la selección no como un proceso en el que una persona se incorpora a una empresa, sino en el que se puede hacer más diversa la empresa al incorporar personas diferentes. La selección siempre ha sido muy fundamental en el desarrollo de una empresa, pero en entornos de tan alto nivel de incertidumbre como los actuales, se considera que saber seleccionar personas es una competencia clave para tener una empresa competitiva.

Para concluir, un proverbio chino: *Si quieres un año de prosperidad, cultiva arroz. Si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles. Si quieres cien años de prosperidad, cultiva personas*”.

REFERENCIAS

- Albajari, V. (2006). *La evolución psicológica en selección de personal*. Madrid: Paidós.
- Ansorena, A..(1995). *15 pasos para la selección de personal: Método e instrumentos*. Madrid: Paidós.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20, (2), 141-168.
- Camp, R. (2002). *Qué persona para qué puesto. El método de la entrevista estratégica para seleccionar los mejores*. Bilbao: Deusto.
- Choragwika, B. (2009). [Effects of Interviewee's Job Experience and Gender on Ratings and Reliability in a Behavioral Interview](#). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 25, (1)
- García-Moya, M. et al. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC.
- Haro, J.M. (1997). Modelo de toma de decisión en selección de personal: una revisión. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 13, (1), 11-22
- Klehe, U. C. y Anderson, N. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*. 23, (1),
- Moscoso, S. y Salgado, J. (2001) *Entrevista conductual estructurada en selección de personal*. Madrid: Pirámide.
- Olleros, M (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez-López, A. (2001). *La selección de personal en las compañías locales*. Madrid: El Consultor de Ayuntamientos.
- Quintanilla, M. (1992). *Selección y Evaluación de personal. La entrevista en el proceso de selección*. Valencia: Promolibro.
- Robertson, I. T. y Tinlane, G. (2004). *Reclutamiento y selección. Marco de actuación para obtener el éxito*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Rodríguez-Fernández, A. (2004). *Selección y formación de personal*. Granada: Universidad de Granada.
- Smart, B. D. (2001). *El valor del capital humano: como las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*. Madrid: Paidós.
- Vels, A. (1998). *La selección de personal y el problema humano en la empresa*. Madrid: Herder.

	• INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME DE RESULTADOS
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Capítulo 3

- **El acuerdo de prestación de servicio**

Autor

- Ricardo D. Blasco
- Universidad de Barcelona

Esquema del Capítulo

- Los primeros momentos de los procesos de R&S.
- Informaciones necesarias:
 - Las informaciones de partida con respecto a la idoneidad para el puesto de trabajo
 - Las informaciones estratégicas sobre el diseño del proceso de R&S
 - Las informaciones sobre los acuerdos establecidos y compromisos económicos

1. INTRODUCCIÓN

El establecimiento del acuerdo de prestación de servicios en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S) es un punto clave para lograr unas relaciones claras, un resultado exitoso y la satisfacción mutua subsiguiente. La incorporación de un nuevo empleado a una organización es un momento delicado y complejo que tiene consecuencias importantes, económicas y funcionales. Cuando se fracasa en estas lides, estas consecuencias son notablemente importantes e inciden en muy diversos ámbitos que pueden afectar a la eficiencia de la organización.

Pero el R&S es, y ha sido, una práctica excesivamente trivializada y realizada por profesionales de diversas disciplinas, atraídos por remuneraciones tradicionalmente sustanciosas.

La literatura que se ha ocupado de este tema tiene una doble vertiente casi esquizofrénica. Por un lado las publicaciones muy numerosas salidas el ámbito académico y casi siempre centradas en aspectos parciales de los procesos de R&S y las de corte profesional sistemáticamente desvinculadas de los resultados y hallazgos académicos. No haremos aquí un repaso ni recomendaremos ninguna de ellas en especial, pero a la hora de la práctica no hay que ignorar las primeras ni conformarse con publicaciones que sean puramente recetarios sin más fundamento que el personal de los profesionales que los hayan escrito.

Es bien conocido desde hace tiempo que existe una clara distancia entre las recomendaciones de los psicólogos ocupacionales y los usos en selección de personal en las organizaciones, posiblemente debidos a realidades organizacionales que tiene que ver, entre otras cosas, con el poder (Pfeffer, 1981; Lee y Lawrence, 1985, citados por Shakleton y Newell, 1989). Por otra parte también es conocida la dificultad de elaborar rigurosamente las variables criterio de desempeño y éxito en el puesto de trabajo (Dachler, 1989). En el devenir de los diferentes paradigmas desde los que ha sido considerada la organización, los procesos de R&S han seguido, insensiblemente, modelos muy coherentes con las ideas organizacionales dominantes (Blasco, 2000), mucho más por sintonía que por rigor metodológico o mejora de los resultados.

Por todo ello en este capítulo se pretenden concretar los aspectos básicos a tener en cuenta en los primeros momentos de un proceso de R&S como buenas prácticas (y filosofías),

para asentar las bases que lleven al éxito y a la satisfacción de las tres partes implicadas: organización, candidato y consultor.

2. LOS PRIMEROS MOMENTOS DE LOS PROCESOS DE R&S. ALGUNOS ASPECTOS BÁSICOS.

En principio, el proceso de reclutamiento y selección es un conjunto de acciones para tomar una decisión sobre lo adecuado de contratar a un nuevo empleado. Clásicamente se han basado, en alguna medida, en la evaluación psicológica, siguiendo un modelo mecanicista (Thorndike, 1949) y los psicólogos han estado implicados desde principios del pasado siglo.

Pero la decisión no se apoya sólo en los resultados de la evaluación psicológica. Otros aspectos tales como condiciones biográficas, disposicionales o motivacionales del candidato, y de la organización, como la cultura, la historia y la proyección futura, suelen ser mucho más determinantes que los resultados psicológicos para lograr el éxito en este tipo de procesos.

Cuando se repasa la literatura sobre prácticas e investigación en selección de personal a lo largo del tiempo (Salgado, 2001) se tiene la impresión de que los psicólogos sólo nos ocupamos de la evaluación psicológica y profesional de los candidatos, a partir de determinadas informaciones que provienen de nuestro cliente (interno o externo). Se puede pensar en una actividad claramente separada de la organización como sistema, tanto en el origen del proceso (el origen de la vacante) como en su final (contratación).

La selección de personal se conceptualiza como un acto de predicción, en el que se determina aquello que se desea predecir y se responde por ello. Frecuentemente la predicción fracasa por diversas causas vinculadas a la no consideración de todas, o de las más importantes, las variables vinculadas a lo que se considerará éxito o fracaso del empleado contratado y, por ende, del proceso. Sabemos que los fracasos en selección de personal no suelen suceder porque los nuevos empleados no posean las características psicológicas o no cumplan con los requisitos propuestos, ni porque no posean la formación o la experiencia necesarios (Blasco, 1988). En R&S, como en muchas actividades profesionales, hemos de plantearnos las causas del fracaso para lograr el éxito ¿Entonces qué aspectos determinan el fracaso?

Esta pregunta nos lleva a otra ¿cuándo finaliza un proceso de R&S? La respuesta no es fácil. Depende de los pactos realizados con el cliente. Conceptos tales como socialización de los empleados, compromiso, retención, satisfacción, crecimiento, expectativas, exceden los ámbitos de la evaluación psicológica clásica y de las competencias pero se demuestra que tiene un valor decisivo para finalizar con éxito los procesos de selección de personal. Tradicionalmente se sabe que no se debería de dar por cerrado un proceso hasta que no se haya producido satisfactoriamente la adaptación del empleado a su puesto de trabajo y a su entorno psicosocial. Si el fracaso aparece en este período, el proceso ha fracasado.

Varios autores (Blasco, 1999; de Wolff, 1989; Herriot, 1989; Schuler, 1993, entre otros) señalaron la necesidad de ampliar la perspectiva de los procesos de selección si se deseaba lograr resultados satisfactorios. Se trata de incorporar al pensamiento psicosocial, más sistémico, a los modelos psicotécnicos, más deterministas. Los académicos definen el ajuste Persona-Organización como el grado de congruencia o compatibilidad entre un empleado y una organización (Autry & Wheeler, 2005) y tiene implicaciones importantes para la validez de las decisiones en selección de personal (Arthur, Bell, Villado y Dovverspike, 2006; Hinkle y Choisis, 2009). Este ajuste tiene importancia sobre todo en el compromiso y satisfacción de ambas partes y facilita la integración de los nuevos empleados.

Por tanto, el fracaso se materializa en la separación prematura del puesto de trabajo del nuevo empleado por las causas que sean, cuando son atribuidas a deficiencias de aquel, incluyendo el abandono espontáneo del puesto. El concepto de separación prematura hace referencia a un período de tiempo en el que cualquier problema inesperado en los nuevos empleados se acepta como responsabilidad del proceso de selección, cubierta por cláusulas de garantía bien definidas en el contrato.

De todo lo anterior se desprende que una cosa es evaluar correctamente y otra cubrir y valorar todos los aspectos que pueden llevar al fracaso o al éxito en selección de personal, teniendo en cuenta que al final hay que conjugar dos decisiones, la de la organización y la de candidato.

Aquí es oportuno poner de manifiesto que los procesos de R&S, en su fase de decisión sobre el candidato más adecuado, finalizan siempre con una decisión del candidato seleccionado que puede invalidar todo el esfuerzo y los costes implicados en llegar hasta

ese momento. El candidato, en ese punto, tiene la última palabra y eso tiene importantes implicaciones en el diseño de R&S.

Es por eso que es aconsejable, en los primeros momentos y como filosofía de referencia, tener en cuenta los siguientes principios orientadores de nuestra actividad:

- a) Hay que esforzarse en determinar las variables que tienen más incidencia en el éxito final del proceso. Y no siempre son las más evidentes o formalizadas.
- b) Si el proceso de R&S pasa por una toma de decisiones, los candidatos también deciden y dramáticamente, la última decisión la tiene siempre el candidato seleccionado. Después de todo puede rechazar la contratación o retirar su candidatura en cualquier momento del proceso.
- c) El mismo proceso de R&S tiene efectos muy significativos sobre los candidatos. Hay que cuidar el diseño desde el mismo instante que se establece la relación con el cliente, para que no influya negativamente. El prestigio de los profesionales de selección de personal está determinado en gran parte por la impresión que causan en los candidatos (Aris, 1989). Pero a través de los procesos de R&S, los candidatos también desarrollan ideas sobre la organización contratista.

3. INFORMACIONES NECESARIAS

3.1.Las informaciones de partida con respecto a la idoneidad para el puesto de trabajo.

Para desarrollar un proceso R&S se ha de partir de un conocimiento suficiente de la organización cliente, que se concretará en un conjunto de informaciones de diferente naturaleza.

En los modelos más mecanicistas, basados en la psicotecnia, se consideraba suficiente la información sobre el análisis del puesto de trabajo y de las tareas, que se traducían en habilidades y otras características psicológicas directamente vinculadas con el desempeño laboral determinados por contrastes con criterios de productividad individual. Actualmente, como hemos señalado, las cosas han adquirido un alto grado de complejidad y el éxito depende de muchas otras variables, sin despreciar aquellas que permiten realizar las tareas y las relaciones interpersonales que denominamos genéricamente “competencias”. Las referencias a ellas son tan abundantes que no es necesario explicarlas más ni es nuestra función aquí recomendar a unas sobre otras, aunque de nuevo hay que

alertar al interesado sobre la necesidad de evitar fórmulas y conceptualizaciones simplonas y sin una buena base.

Así, las informaciones a recoger para establecer un buen acuerdo de prestación de servicios en este ámbito profesional deberían de abarcar:

a) Las que son necesarias, desde la perspectiva de las necesidades organizacionales y que se refieren, básicamente, a características de los candidatos a considerar. La figura 1 muestra los tres ámbitos de los que proceden estas informaciones, que son:

- Aquellas que se refieren a los requisitos más operativos y que se vinculan con las tareas y funciones del puesto de trabajo.
- Las que se relacionan con el entorno psicosocial del puesto y que tiene que ver con el mando inmediato, los equipos y las relaciones con otras personas.
- Las que se refieren a las características de la organización y que son la base del ajuste P-O.

b) Las que se refieren a aspectos organizacionales que pueden influir en las motivaciones de progreso y evolución profesional, expectativas y posibles dificultades coyunturales. Entre ellas:

- Las que corresponden a la posible evolución de las tareas actuales del puesto, desde una perspectiva de promoción horizontal o de modificaciones sustanciales para las que se han de prever potenciales específicos en los candidatos.
- Aquellas que se refieren al impacto en el equipo, posibilidades de promoción vertical, amenazas, estructuras de poder en el entorno del puesto, etc. que corresponden a características del entorno psicosocial del puesto que puede determinar el éxito o fracaso de un candidato que ajuste bien en el puesto de trabajo.
- Las que corresponden al momento actual de la organización en cuanto a situación económica, en el mercado, retos, innovación, reestructuraciones, etc.

c) Las informaciones que pueden ayudar a comprender las posibles dificultades a que se va a enfrentar el consultor en el proceso de R&S

- En relación al puesto de trabajo, por ejemplo la historia del puesto, las personas que lo han ocupado en los últimos tiempos, las dificultades que han afrontado, las

causas de los cambios de empleado en el puesto. Si es de nueva creación, las razones para crearlo, las expectativas a medio plazo, la posible evolución tras los primeros tiempos.

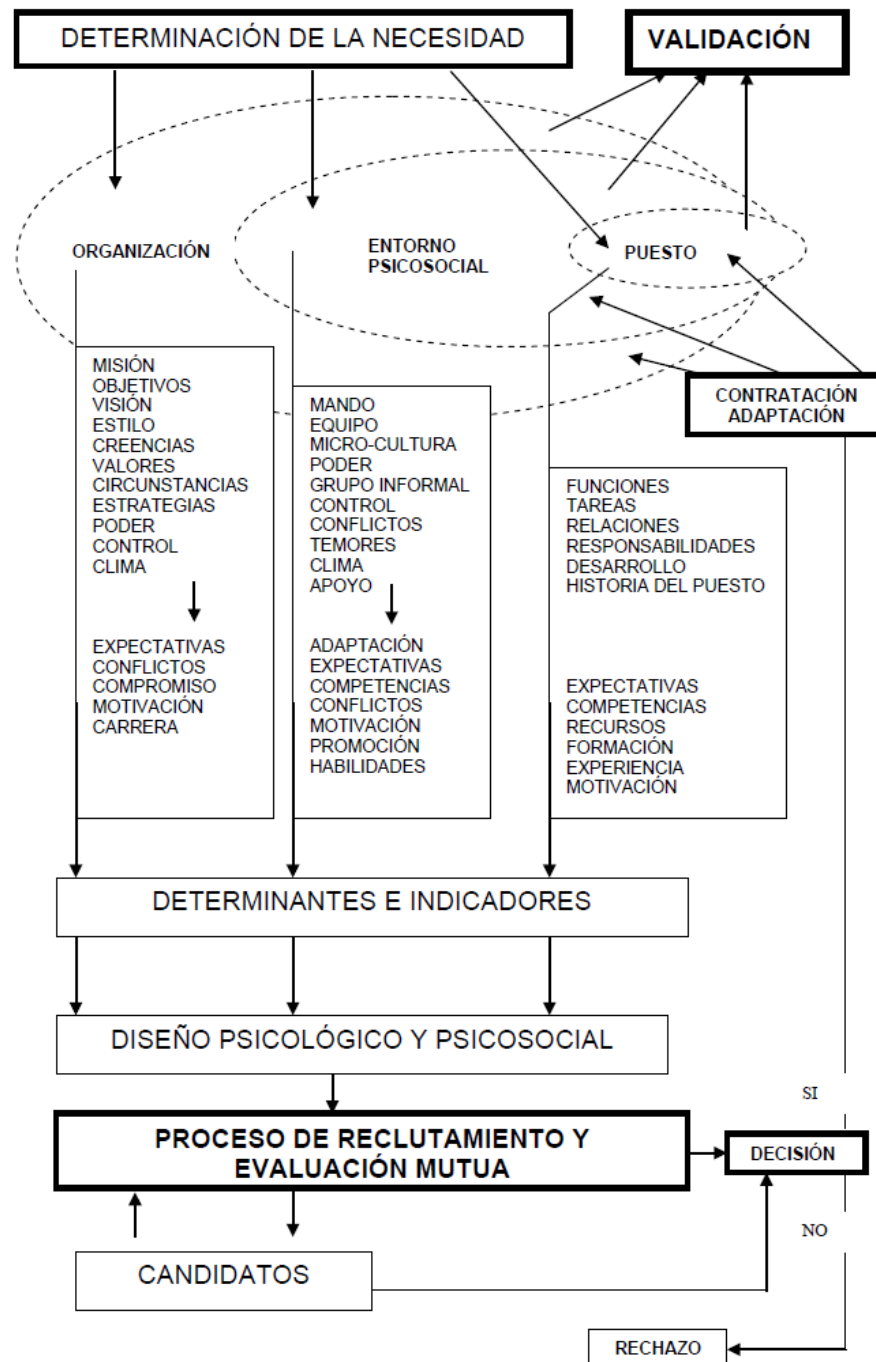


Figura 3.1. Diagrama del sistema psicológico y psicosocial de Selección de Personal

- En relación al entorno psicosocial, aspectos tales como los conflictos que pueden afectar al ocupante del puesto, la influencia del grupo o equipo en relación con el

éxito o fracaso del nuevo contratado. También las posibles amenazas que puede sentir el mando superior ante la nueva incorporación., etc.

- El ámbito organizacional también puede ocultar aspectos no formalizados ni expresados que pueden ser determinantes para el éxito o fracaso del nuevo empleado. Por ejemplo, generación de expectativas exageradas o falsas, segundas intenciones, etc.

Todo ello constituye el conjunto de informaciones que de una manera más o menos formalizada, más directamente obtenida o procedente de indicios fiables, hay que recoger en el dossier que servirá para cerrar formal y legalmente el contrato de servicio con el que arrancarán las actividades de reclutamiento.

En base a lo dicho en este apartado, tenga en cuenta lo siguiente:

- Aunque se puede recoger información sobre muchos aspectos a evaluar en los candidatos, sólo unos cuantos tienen un efecto definitivo sobre el éxito y pueden no ser los más evidentes.
- Asegúrese de que su cliente y Ud. hablan el mismo idioma en cuanto al significado de las características a evaluar. Por ejemplo en lo que hace a las competencias.
- Aclare siempre lo que significa un determinado nombre adjudicado a un puesto de trabajo. El puesto puede tener un nombre que no se ajuste a sus contenidos. Diferentes empresas de diferentes orígenes geográficos suelen denominar de forma diferente a sus puestos de trabajo.
- Insista en abrir la perspectiva desde lo psicolaboral hacia lo organizacional, obteniendo el tipo de informaciones que hemos reseñado en los apartados b) y c).
- No se conforme con las características que son necesarias para hoy. Explore las posibles necesidades a medio plazo.

Todas estas informaciones deberán de ser recogidas en forma sistematizada utilizando documentos diseñados para ese fin y adjuntados al dossier del proceso de R&S abierto para este caso

3.2.Las informaciones estratégicas sobre el diseño del proceso de R&S

Existe una infinita variedad de posibles diseños de un proceso de R&S. Es por eso que conviene explorar la idea que tiene nuestro cliente sobre el particular. No siempre es

necesario y posiblemente en la mayoría de los casos se partirá de la base de que el diseño del proceso es cosa exclusiva del consultor. Pero en ocasiones y cada vez con más frecuencia, el cliente desea tener un papel activo en el proceso de R&S y un lugar y momentos de intervención bien determinados. Por ejemplo deseará analizar todas las candidaturas recibidas, preferirá no publicar la vacante a cubrir, deseará insertar a algún técnico de su equipo en el equipo de consultores en algún momento del proceso o incorporar pruebas específicas de evaluación de su preferencia.

En realidad las formas de relación con el cliente pueden abarcar un amplio espectro de interacción. Desde el mero encargo y nada más hasta una interacción continuada, reservándose el cliente el control de todo el proceso.

Es necesario determinar con claridad cuáles serán las acciones e interacciones entre cliente y consultor durante el proceso. Es conveniente dejar bien establecido este punto porque a lo largo del proceso se pueden producir acciones que distorsionen la actividad del consultor. Interferencias que pueden entorpecer acciones y resultados.

El consultor deberá de evaluar la conveniencia de la participación más o menos activa del cliente, determinando las razones de tal interacción y sus límites y deberá de pactarlo con el cliente.

Una vez determinadas estas interacciones, deberán formar parte del diseño y redactadas en los pactos que conformarán el acuerdo de prestación de servicio, que firmarán y ratificarán ambas partes

En este tipo de información tenga en cuenta que:

- Es necesario saber qué tipo de intervención desea tener el cliente en el proceso de R&S.
- Hay que establecer claramente los momentos, asuntos y límites de tales intervenciones (desde ninguna, hasta una interacción continuada).
- Hay que señalar, si es necesario, los límites éticos y deontológicos de las intervenciones del cliente en el proceso. Aquí el respeto a la legislación vigente y a los candidatos como seres humanos es fundamental.
- No acepte presiones para actuar de forma inadecuada ni injerencias abusivas en su terreno profesional.

- No acepte ninguna orientación o encargo que vulnere de ninguna manera las leyes vigentes, el respeto a los candidatos o que genere discriminación por género, discapacidad etc.

3.3.Las informaciones sobre los acuerdos establecidos y compromisos económicos.

En todo contrato se especifica un conjunto de intenciones y de compromisos en forma inequívoca y que establecen, para las partes que lo firman, unas obligaciones a cumplir escrupulosamente.

En los contratos suele aparecer información específica sobre el objetivo, la forma de realización, las condiciones de su realización, los plazos a cumplir y las formas de pago y/o financiación.

Además de toda la información que hemos visto que es necesaria para realizar correctamente el trabajo y que formará parte de un dossier técnico, en el contrato suelen aparecer, más concretamente recogidos algunos de los aspectos que Wood y Paine (1998) aconsejaban tener en cuenta antes de empezar un proceso de selección:

- a) cuánto dinero desea gastar en el proceso
- b) qué métodos se van a utilizar
- c) en qué orden
- d) quiénes serán los asesores
- e) grado de entrenamiento necesario para los asesores
- f) cuántas personas desea seleccionar
- g) cuántas candidaturas espera obtener
- h) para qué funciones
- i) posibilidad de que el proceso sea común para todos los candidatos
- j) necesidad de ayuda externa al proceso y valor añadido que puede aportar
- k) cómo se va a plantear la búsqueda de información y cómo se va a obtener
- l) cómo se va a proyectar la imagen de la organización sobre los candidatos
- m) cómo se va a tratar a los candidatos

Se podría pensar que son cuestiones a plantear tras la firma del contrato, porque se relacionan directamente con el diseño del proceso, pero el contrato de servicio se ha de firmar cuando el profesional tiene clara la estrategia a seguir y, sobre ella, puede comprometerse a cumplir el servicio.

Así algunas de estos aspectos, como a, d, f, h, i, j, k, y l, podrían estar explicitados en el cuerpo del contrato de servicios, entre otros varios.

Los costes, formas de pago y condiciones para que se efectúen dichos pagos suele ser un capítulo delicado y que lleva a frecuentes malentendidos. Sea muy cuidadoso en este punto.

Las garantías se han de explicitar claramente, delimitando aquello que se asume como responsabilidad el consultor o de la organización. Se suele dar seis meses de garantía para el cierre del proceso de selección definitivo, pero en este tiempo pueden suceder muchas cosas que no serán imputables al proceso de R&S.

En todo caso, sea escrupuloso en la elaboración del contrato formal. Déjese asesorar, cuando sea necesario, por profesionales de la gestión o jurídicos para evitar defectos de forma o lagunas en los contenidos que puede invalidar la naturaleza del contrato.

Muchas experiencias profesionales vividas, incluso recientes, con empresas muy importantes y para cargos de gran relevancia, se han visto perturbadas y han llevado a dificultades innecesarias por considerar que se disponía de la información suficiente y del grado adecuado de confluencia de criterios en el proceso de R&S.

En los primeros momentos el compromiso de servicio se forjan o eliminan este tipo de problemas, además de sistematizar la información necesaria para los pasos siguientes.

REFERENCIAS

- Aris, D. (1989). The Organization of a Psychological Consultancy. In P. Herriot (Ed). *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Arthur, W., Bell, S.T., Villado, A. J. y Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 4, 786-801.
- Autry, C. W. y Wheeler, A.R. (2005). Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue Collar Employees. *Journal of Management Issues*, XVII (1), 58-75.
- Blasco, R.D. (1988). El fracaso en selección de personal por asesoría externa. *IV Congreso Nacional de Psicología Social*. Alicante.
- Blasco, R.D. (1999). El psicólogo y la selección de personal. *Anthropológica*, 4. Separata el Psicólogo en la empresa.
- Blasco, R.D. (2000). Selección de Personal. En R. Reyes (Ed.). *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social. Aproximación Crítica*. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/>
- Dachler, P. (1989). Selection and the Organizational Context. En P. Herriot (Ed). *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley & Sons.
- De Wolff, C.J. (1989). The Changing Role of Psychologists in Selection. En P. Herriot (Ed). *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Herriot, P. (1989). Interactions with Clients in Personnel Selection. En P. Herriot (Ed). *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hinkle, R.K. y Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.
- Lee, R. y Lawrence, P. (1985). *Organizational Behaviour: Politics at Work*. London: Hutchinson
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. London: Pitman
- Salgado, J. F. (2001). Some landmarks of 100 years of Scientific Personnel Selection at the beginning of the New Century. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 3-8.
- Shakleton, V.J. y Newell, S. (1989). Selection Procedures in Practice. En P. Herriot (Ed). *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schuler, H. (1993). Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Empirical Results. En Schuler, H., Farr, J.L. y Smith, M. (Eds.). *Personnel Selection and*

Assessment. Individual and Organizational Perspectives. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Thorndike, L.J. (1949). *Personnel Selection: Tests and measurement technique.* New York: Wiley.

Wood, R. y Payne, T. (1998). *Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide.* Chichester: Wiley.

✓	• INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME DE RESULTADOS
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Capítulo 4

- **El Reclutamiento**

Autor

- Carlos Fernández Ordás
- Stemper-aims

Esquema del Capítulo

- Precisiones y acotamiento del concepto “reclutamiento”
- Principios deontológicos, terminológicos y prácticos
- La localización de candidatos
- Diseño y logística del proceso de reclutamiento

1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO “RECLUTAMIENTO”

1.1. La actividad de Reclutamiento en los procesos de incorporación de empleados

Un proceso de incorporación de personal puede dividirse en dos grandes fases: la de reclutamiento y la de selección.

En función de las características de las incorporaciones a realizar, la estructura de las organizaciones, y las coyunturas del mercado laboral, ambas fases pueden ser desarrolladas bajo la responsabilidad de la misma persona, o bien separadamente.

Sea de una manera o de otra, se define el *reclutamiento* como el proceso que comprende todas las tareas que se necesita planificar y ejecutar para proveer a una organización de candidatos adecuados para la solución de sus necesidades.

Candidatos son aquellas personas que manifiestan su disposición para ocupar el empleo que se pretende cubrir y aceptan participar voluntariamente en los procedimientos selectivos.

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición del responsable de la selección, después de la correspondiente preselección y cribado de los mismos, el suficiente número de historiales profesionales o *currículum vitae* (en adelante, CVs) de candidatos potenciales (es decir, que reúnan las condiciones objetivas mínimas exigidas), y que, además, reúnan cuantas más de las condiciones deseables.

La localización de personas presumiblemente ajustadas a las exigencias del puesto es el paso previo para proporcionarles información y atraerlas para que se ofrezcan como aspirantes (candidatos) al mismo.

La planificación de las plantillas de la organización, tanto en número como en calidad, plantea cuestiones relacionadas con la distinción entre candidatos internos (pertenecientes a la organización que trata de cubrir una vacante) y externos (que no tienen una relación laboral con el empleador), por lo que la persona responsable de la gestión del reclutamiento deberá indagar previamente la viabilidad y oportunidad de orientar el proceso hacia unas u otras fuentes.

Consecuentemente, esta fase de reclutamiento:

- Comenzará con la petición expresa del responsable del proceso de selección.
- Continuará con la adquisición y posesión de un conocimiento muy profundo de lo que la empresa necesita encontrar.
- Seguirá con la puesta en marcha de los distintos métodos de localización y de captación de potenciales candidatos:
 - Mediante la correspondiente publicidad.
 - Y/o después de haber ejecutado, si se considera necesario, una aproximación directa a candidatos que se hayan identificado a través de esa técnica que denominamos “búsqueda directa” (o *research*³³).
- Continuará con la ejecución de la preselección de los CVs recibidos, por cualquiera de los métodos de localización utilizados.
- Y terminará finalmente con:
 - La entrega de los resultados al responsable del proceso de selección.
 - Y con la comunicación de los resultados a las personas no preseleccionadas.

Y este ciclo deberá repetirse en su totalidad, o por partes, tantas veces como sea necesario hasta que un candidato se incorpore al puesto, y siempre a petición del responsable de dicho proceso de selección.

En este capítulo se contemplan los procesos de reclutamiento característicos de los empleadores del sector privado, dado que los propios del sector público están sometidos a una regulación jurídica de los procedimientos que hace innecesaria (e inaplicable) la perspectiva basada en la implantación voluntaria de métodos de mejora de la calidad. (Tampoco se contemplan los procesos de reclutamiento de las organizaciones ajenas al sistema productivo en las que la eficiencia económica no interviene como variable determinante de las decisiones).

³³ Esta acepción del término inglés “*research*” no debe confundirse con la que se sistematiza en el código de la APA referido a la validación de tests.

1.2 Principios deontológicos

Los principios deontológicos que rigen la práctica profesional de los psicólogos están desarrollados en el capítulo 1 de este Manual. En este capítulo se comentan los códigos de calidad y conducta actualmente utilizados en la actividad específica de reclutamiento de personal.

La actividad profesional de prestación de servicios de reclutamiento es objeto de Convenciones y Recomendaciones de la OIT que recogen los principios internacionalmente aceptados en lo concerniente al acceso al empleo (OIT, 1948; OIT, 1997a; OIT, 1997b; OIT, 2008).

Esos principios, derivados de la Declaración Universal de Derechos Humanos, fundamentan, en los países que han ratificado los Convenios de la OIT, las legislaciones laborales nacionales, de obligado cumplimiento. También fundamentan los sistemas de responsabilidad corporativa, adoptados por las empresas que promueven la calidad de vida laboral, como es el caso del Pacto Global de Naciones Unidas (ASEPAM, 2006). Estos sistemas, de adhesión voluntaria, consisten en procedimientos de evaluación del grado de cumplimiento de los principios adoptados, mediante el establecimiento de unos indicadores fáciles de observar y medir.

En la Unión Europea, la armonización de las legislaciones y de las prácticas nacionales son dos prioridades establecidas para garantizar la eficiencia económica y la libre circulación de los trabajadores en el espacio económico europeo. La armonización de las legislaciones se desarrolla mediante Directivas del Parlamento y el Consejo Europeos. La armonización de las prácticas profesionales se confía al Centro Europeo de Normalización, que actúa con un enfoque “de abajo arriba”, comparando los distintos procedimientos existentes y promoviendo las mejores prácticas; para lo cual utiliza la información recogida por los actores que intervienen en los diferentes sectores de actividad.

En lo específicamente relacionado con los servicios de reclutamiento prestados profesionalmente, existen dos asociaciones europeas que representan a las empresas que realizan servicios de intermediación en el mercado de trabajo (AFNOR, 2008):

- EUROCIETT (*European Confederation of Private Employment Agencies*), que agrupa asociaciones de empresas que contratan trabajadores para ponerlos a disposición de sus clientes.

- ECSSA (*European Confederation of Search & Selection Associations*), que reúne a las asociaciones nacionales de empresas que prestan servicios de búsqueda y selección de personal.

Cada una de estas asociaciones tiene su código deontológico, todos ellos basados en criterios profesionales y éticos, que establecen los compromisos asumidos por las empresas que se adhieren a ellas.

En España las asociaciones miembro de EUROCIETT -Confederación Europea de Empresas de Trabajo Temporal- son AGETT (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal), y AETT (Asociación Estatal de Trabajo Temporal). (AGETT, 2005; AETT, s.f.).

Por su parte, la asociación española miembro de ECSSA -Confederación de Asociaciones de Búsqueda y Selección- es ByS (Asociación Española de Búsqueda y Selección de Personal). (ByS, s.f.).

La progresiva armonización de legislaciones laborales en el ámbito de la Unión Europea debería ir proporcionando procedimientos comunes y normalizados de actuación en los servicios de reclutamiento. En el momento actual, la situación es de grandes diferencias entre los distintos Estados miembro, tanto en la regulación jurídica como en los procedimientos.

2. LA LOCALIZACIÓN DE CANDIDATOS

2.1. Aproximación a los métodos de búsqueda de directivos y profesionales

¿Cuáles son los métodos más adecuados para la búsqueda y selección de directivos, de mandos medios y de profesionales?

Los métodos o vías de aproximación o localización de candidatos han ido ampliándose y ampliándose de una manera vertiginosa conforme han ido avanzando las tecnologías de la información y los medios de comunicación que son inherentes a cada una de ellas.

Ahora bien, en términos coloquiales, se puede decir que todos esos métodos se pueden dividir en dos, más un tercero que combinaría ambos sistemas:

2.1.1. Localización por anuncio, también llamada “selección por anuncio” (o “*search by advertisement*”).

En términos generales, y muy coloquiales, se puede establecer que siempre que se utilice algún soporte publicitario se estará ejecutando un “proceso de selección por anuncio”.

Evidentemente, el método consiste en utilizar las técnicas y los soportes publicitarios, en su sentido más amplio, para atraer la atención de personas que, reuniendo una serie de características, puedan estar interesadas en una alternativa profesional que una empresa u organismos estén ofreciendo.

Se trata de asumir que un puesto de trabajo es un producto que hay que vender.

Un soporte publicitario es cualquier medio de comunicación: prensa diaria, prensa especializada, revistas, etc., de la misma forma que lo son los portales de empleo, los sitios web de las empresas, un cartel en un poste de la luz, las redes sociales tan de moda en los tiempos actuales, etc.

Mediante este sistema, por consiguiente, la aproximación se va a estar dirigiendo a un colectivo de personas, y no es un método dirigido a un individuo.

2.1.2. Búsqueda directa (también denominada “*head-hunting*” o “*search by research*”).

En términos generales, y también muy coloquiales, se puede establecer que siempre que no se utilice un medio o soporte publicitario, se estará desarrollando una “búsqueda directa”.

Y este método de aproximación directa, o búsqueda, puede ser de dos tipos:

b.1) Individual:

El ejemplo más representativo es la aproximación, generalmente telefónica, a una persona –de la que previamente se sabe o se debería saber, a través de los medios que nos son propios– que reúne esas características imprescindibles que requiere el puesto de trabajo que nuestro departamento o nuestro cliente desea buscar.

Y se puede saber de esta persona a través de:

- Referencias, tanto de directorios profesionales como de informantes autorizados y fiables.
- Procesos de selección anteriores en los que ha participado.

- Haber sido identificado a través de revistas especializadas.,
- Asistencia a foros, cursos, seminarios, ferias sectoriales, etc.
- Redes sociales,
- etc.

b.2) Colectiva:

El caso más representativo es aquel en el que en nombre de nuestro cliente o de nuestra empresa, nos dirigimos a los alumnos –generalmente del último año de carrera– de una universidad, de una escuela profesional, de una escuela de negocios, etc. A éstos generalmente se les hace una presentación de la empresa, y se les ofrece la posibilidad de que formen parte de esa organización, para lo cual se les invita a que envíen sus CVs para participar en futuros procesos de selección, que la compañía pondrá en marcha cuando precise cubrir alguna o algunas posiciones, bien sean éstas de nueva creación o como consecuencia de haber quedado vacantes. Una modalidad habitualmente propiciada por organizaciones que promueven la inserción laboral son las “Ferias de Empleo”, en las que los aspirantes acuden a informarse sobre las características de las organizaciones que demandan trabajadores, y presentan sus candidaturas a las que les resultan más atractivas; habitualmente a ellas se dirigen los colectivos con mayor dificultad de acceso al empleo.

2.1.3. Método combinado (búsqueda + selección)

Para el reclutamiento de directivos y profesionales, es un método de aproximación híbrido que, combinando los dos anteriores, garantiza que se han explorado todas y cada una de las opciones para hallar al candidato idóneo.

A continuación se profundiza un poco más sobre los mejores métodos para la localización de directivos y profesionales, desmenuzándolos en términos de ventajas e inconvenientes.

2.2. Ventajas e inconvenientes de los métodos de reclutamiento

Suele haber una cierta confusión cuando se habla de los métodos más adecuados para la búsqueda y selección de un ejecutivo.

Los reclutadores pueden utilizar diferentes métodos dependiendo del mercado de candidatos potenciales.

A continuación se presenta una exposición sencilla de lo que representa cada método, con sus ventajas e inconvenientes:

2.2.1. Selección por anuncio (también llamada *Search by advertising*)

Es el método adecuado sobre todo para la búsqueda y selección de directivos medios.

No todos los medios responden a las características de la información que queremos hacer llegar al público de candidatos potencialmente adecuados. No se trata sólo de que cada colectivo profesional tiene preferencia por unos medios determinados, también influye el diseño del mensaje; cuando se observan los medios de comunicación y los anuncios de empleo que en ellos aparecen, se puede apreciar que hay anuncios muy pequeños en los que apenas se da más información que la del puesto que se precisa cubrir y poco más.

Cuando se publica una oferta en el medio de comunicación apropiado y con el formato idóneo, un anuncio de selección puede captar a buscadores de empleo pasivos, que echan un vistazo a los puestos vacantes, por si alguno llama su atención. Asimismo, este método atrae a aquellos candidatos en búsqueda activa de una nueva posición.

Por otra parte, esta aproximación resulta excelente en aquellos casos en los que no se puede definir con claridad dónde descubrir buenos currículos, debido a que el mercado objetivo es muy amplio, tanto geográfica como numéricamente, en función de la cantidad de empresas existentes en ese sector.

Los consultores o responsables de reclutamiento tienen que tener una importante experiencia y amplio conocimiento de la mayor parte de las empresas del sector de actividad en el que opera su empresa, pues tienen que manejar todas las respuestas y preseleccionar los currículos recibidos a través de una serie de entrevistas y otros métodos de selección de candidatos.

En cuanto a cómo influyen las características del anuncio en las del potencial candidato, se ha podido constatar que:

- Un buen candidato responde a un buen anuncio, por lo que la pericia del reclutador a la hora de redactarlo, siempre cumpliendo los requisitos del departamento-cliente, es fundamental.

- Un buen logotipo atrae a un buen candidato.
- Empleando el nombre y logo de la compañía se puede incrementar o reducir el nivel de respuesta (en función de la imagen de la empresa en el mercado de trabajo).

Los anuncios en ciego (es decir, sin indicar el nombre de la empresa) se reservan para vacantes extremadamente confidenciales.

a) <i>Ventajas</i>	b) <i>Inconvenientes:</i>
• Puede identificar individuos que no estén trabajando en el mercado de la empresa. • Atrae a candidatos activos y pasivos: a los mejores en búsqueda activa, y a los que se han sentido atraídos por la oferta. • Funciona bien cuando se sabe que en el mercado existe un amplio número de candidatos cualificados para elegir. • Si figura en el anuncio el nombre de la compañía, puede ayudar a elevar el nivel de atracción. • Permite articular una lista final con los buscadores activos más adecuados y, además, aquellos buscadores pasivos que se han sentido atraídos por la mera lectura del anuncio.	• No captará candidatos que no se encuentran buscando una nueva posición o un nuevo proyecto. • Los resultados variarán en función de los candidatos que se hallen ojeando los medios de comunicación pertinentes durante el período de tiempo que dure el anuncio.

2.2.2. “Búsqueda directa” (también llamada *Executive search* y *head-hunting*)

Es el método de aproximación más adecuado para encontrar el candidato ideal, sobre todo si el candidato tiene que tener experiencia en un determinado sector de actividad o en un grupo de compañías definido.

Tras una exhaustiva sesión informativa (o *briefing*) con el departamento-cliente, el grupo de reclutamiento (*researchers*) tiene que estudiar el mercado de candidatos potenciales para elaborar una lista de empresas objetivo, es decir, aquellas empresas en las que identificar profesionales potenciales, y se los contactará para confirmar su idoneidad y establecer el nivel de interés de éstos por el proyecto en cuestión.

Una vez confeccionada dicha lista, estos potenciales candidatos serán citados y entrevistados por el responsable del proceso de reclutamiento, que será quien luego sugerirá al cliente una pre-selección de aquellos que reúnan las especificaciones por él requeridas.

Este método garantiza que a la hora de seleccionar entre los candidatos resultantes, el cliente tendrá la seguridad de que dichos candidatos serán los más interesantes y, a su vez, los más interesados.

Este es el método idóneo para personas de alto nivel directivo o para profesionales no directivos pero de altísima especialización, y, desde luego, tiene que ser desarrollado por personas de alta especialización en la aproximación a directivos. Aunque no es exclusivo, es habitualmente utilizado por consultoras especializadas en *executive search*.

a) <i>Ventajas</i>	b) <i>Inconvenientes:</i>
• Es la aproximación más directa, que funciona de manera óptima cuando el mercado de candidatos potenciales puede ser fácilmente identificado y delimitado. • Obtiene los resultados más eficaces en un mercado o sector de actividad definido. • Es el único camino para localizar candidatos que no se encuentren planteándose un cambio profesional en ese momento. • Los candidatos se contactan y preseleccionan de acuerdo con las especificaciones del cliente. • Se genera una lista final con los mejores candidatos que desean considerar un cambio en el sector definido. • Máxima confidencialidad, ya que sólo conocerán la vacante los candidatos entrevistados por el cliente final.	• No identificará candidatos potenciales que trabajan fuera del sector de actividad del cliente, a no ser que éste facilite instrucciones al respecto. • Puede contribuir a elevar el nivel salarial inicialmente previsto para la posición. Este es un factor muy a tener en cuenta, porque puede generar encarecimiento de las retribuciones del puesto-tipo.

2.2.3. Método combinado (búsqueda directa más búsqueda por anuncio)

Garantiza que se han explorado todas y cada una de las opciones para hallar al candidato idóneo.

Constituye la metodología más completa para encontrar al candidato idóneo, que es aquel que, siendo muy interesante, está muy interesado.

a) <i>Ventajas</i>	b) <i>Inconvenientes:</i>
• Cubre los candidatos tanto activos como pasivos, así como aquellos que no están buscando trabajo en el mercado en el que opera el cliente.	• Resulta más dilatado en tiempos que la utilización exclusiva de búsqueda directa (<i>head-hunting</i>) o por anuncio.

a) Ventajas	b) Inconvenientes:
• Asegura un listado de finalistas preseleccionados a partir de los mejores candidatos dentro del sector de actividad del cliente, más aquellos que buscan activamente empleo y que respondieron al anuncio.	

2.3. Buenas prácticas de búsqueda

2.3.1. Búsqueda por anuncio:

A través de la publicación de un anuncio, se reciben Currículum Vitae (en adelante CVs) de personas que se han sentido atraídas por una oferta de trabajo y por el proyecto que de ella parece dimanarse.

Aunque los anuncios parecen sencillos y casi iguales o muy parecidos, son bastante difíciles de elaborar, y no hay dos idénticos. Cada empresa tiene su sistema, cada reclutador utiliza un modelo que considera el mejor.

Un anuncio es mejor cuanto más y mejor transmite lo que es la empresa, lo que necesita y lo que va a ofrecer al candidato elegido.

Los modelos de anuncio varían mucho con el paso de los tiempos. Se podría decir que existen modas en los anuncios de empleo. Como ejemplo, señalar que hay momentos en que se especifica el nivel de salario, y otros en que no se hace.

Por experiencia, nuestra recomendación es que un *buen anuncio* **debe**:

- Iniciarse con el nombre del puesto a cubrir
- continuar con la identificación de la empresa:
 - bien indicando el nombre de la misma, y el sector y el mercado en el que opera; actualmente es frecuente -y muy conveniente- añadir la web de la empresa, si se identifica el nombre de la misma. De esta manera, el candidato tiene la oportunidad de conocer más sobre la empresa a la que se va postular como candidato enviando su CV.
 - o bien, no indicando su nombre, pero sí el sector y mercado en el que opera.
- indicar la misión principal del puesto.
- indicar las responsabilidades más importantes.

- indicar los requerimientos imprescindibles (pedir “sobrecualificación” redundaría en mala integración en los puestos, salvo que las oportunidades de promoción sean próximas):
 - Formación imprescindible
 - Formación complementaria y/o deseable
 - Idiomas
 - Experiencia
- proporcionar indicaciones sobre el nivel de compensación, o al menos facilitar que el potencial candidato pueda entreverlo.

Una vez insertado el anuncio en un medio de comunicación, lo aconsejable es establecer los días que se estimen convenientes (en función de la programación de actividades del proceso y de los plazos habituales de llegada de candidaturas en cada medio) para recibir los CVs de las personas interesadas.

Casi siempre se plantea urgencia por quien solicita poner en marcha un proceso de reclutamiento. Pero hay que esperar los días establecidos como necesarios para empezar la preselección cuando se disponga de un número importante de CVs.

Cuando además de los requisitos imprescindibles se han establecido otros de carácter deseable, se producen tres grupos de candidatos:

- desechables directamente,
- aceptables directamente, y
- dudosos.

Esta segmentación es incompatible con los procesos de reclutamiento del empleo público, en que no se pueden dejar sin evaluar candidatos que reúnan los requisitos imprescindibles.

Si se hace, por ejemplo, una preselección con 100 CVs y, posteriormente, se reciben otros 100, puede darse que alguna persona que se había preseleccionado en el primer grupo de 100, haya que separarla de ese grupo porque posteriormente llega otro historial más adecuado. Aunque el resultado final sea el mismo, se alcanza mayor eficiencia (y mayor protección de datos personales) si se inicia la preselección cuando se tienen los 200 CVs.

Una vez hecha la preselección, y cuando se han obtenido CVs suficientes para garantizar una selección eficaz, se pasarán al responsable del proceso y el reclutamiento habrá acabado.

2.3.2. Búsqueda directa:

Como ya se ha indicado, en términos generales, se denomina “búsqueda directa” el proceso de reclutamiento que se realiza sin que medie la utilización de anuncio alguno.

Por consiguiente, este sistema consiste en: identificar, aproximar y establecer una comunicación directa con personas que se cree—por la información de la que se puede disponer— que pueden reunir las condiciones y características que se buscan, y tratar de atraerles a la oferta.

La acción de identificar y desarrollar las aproximaciones directas a potenciales candidatos está muy estandarizada en el sector de la consultoría de búsqueda y selección, y es denominada utilizando la palabra inglesa “*research*”.

Las personas que la desarrollan son denominadas con la palabra inglesa “*researcher*”. El perfil de un *researcher* identifica a personas con alto nivel educativo y cultural, y cuya pericia se alcanza con una experiencia prolongada en actividades de evaluación y/o asesoramiento a candidatos. No existe una formación reglada, aunque sí cursos y seminarios especializados, organizados por empresas y personas de la profesión, y dirigidos a personas con experiencia inicial en la actividad.

Aunque el modelo de actuación no es rígido e invariable, el desarrollo de un programa de reclutamiento directo suele seguir las siguientes etapas:

a) *Determinación de la lista larga (o “long list”) que es, en definitiva:*

- Identificar las empresas “objetivo” (“*target*”)

Es crucial -y consustancial al método- dedicar el tiempo necesario a la localización y estudio de las empresas “objetivo” (*target*). Implica la realización de un estudio de mercado preliminar, cuyo resultado es la identificación de las organizaciones y profesionales que operan en el mismo sector -o compatible- al de la empresa cliente, reconocidos por su buena reputación y su competencia en los campos específicos en los que nuestro cliente está interesado.

- Identificar las personas clave.

La identificación del nombre del responsable del departamento, división, sección, etc., según el nivel del puesto a cubrir, de cada una de esas empresas.

Para ello, se deberán utilizar las propias bases de datos, las fuentes de información autorizadas, los servicios de búsqueda *online* confiables... Siempre verificando que se cumplen los requisitos establecidos por las leyes de protección de datos personales.

b) *“Escanear” el mercado:*

Y una vez hecho esto, se “escaneará” el mercado, contactando con dichos profesionales, y evaluando a los potenciales candidatos, aunque sin negociar con ellos, salvo expresa necesidad o indicación.

En el desarrollo de esta acción de aproximación a candidatos, se ejerce, en un cierto modo, el papel de embajadores de la empresa cliente para con estos potenciales candidatos al puesto. Al tratarse de un primer contacto, hay que actuar con gran sutileza, delicadeza, prudencia y confidencialidad; en suma, con profesionalidad.

c) *La problemática del primer contacto telefónico*

A pesar de que la inmensa mayoría de los profesionales reciben con agrado la llamada de un *head-hunter*, el primer contacto es difícil y no suele lograrse a la primera vez, ni siquiera a la segunda, por la discreción y absoluta confidencialidad con que hay que actuar, principalmente porque:

- es mucho más fácil disponer del teléfono profesional que el particular o el móvil, o una dirección de correo electrónico, etc.
- estas personas no suelen atender el teléfono directamente; lo habitual es que quien responda sea su secretaria o asistente, a quien no se le puede exponer el verdadero motivo de la llamada.

El primer contacto directo con una persona a la que no se conoce no es fácil, y deben seguirse unas reglas estrictas, cargadas de responsabilidad profesional:

- La persona que efectúe la primera aproximación tiene que tener un nivel de competencia profesional muy similar al de la persona a la que trata de aproximarse.

- Está rigurosamente prohibido exponer el motivo por el que se quiere entrar en contacto con esa persona. Hasta tal punto se debe asumir este imperativo, que se está obligado a perder un candidato, si con ello se evita que otra persona (telefonista, secretaria, etc.) conozca el motivo por el que se está tratando de contactar con él.

En cambio, se pueden simular varios escenarios (por ejemplo decir que es un tema personal; que nos han facilitado su nombre en la asociación empresarial a la que pertenece su empresa, o en una feria del sector -si ha habido-...).

Por el contrario, si se rompe la confidencialidad, se puede esperar que:

- No nos van a atender.
- No querrán saber nada de nosotros ni de nuestra empresa, ni ahora ni en el futuro.
- Con gran probabilidad, darán malas referencias de nosotros a sus colegas de la profesión y del sector.
- Y no sería descartable que iniciaran algún tipo de queja o reclamación de responsabilidad profesional, si así lo estiman oportuno.

d) Una vez establecido el contacto

Se pueden producir dos situaciones:

- Que no desee saber nada del puesto a cubrir, porque no está en modo alguno interesado en considerar una alternativa profesional.

En este caso, no se debe comentar de qué posición se trata, cuál es la empresa a la que se representa, etc., con lo que lo único que cabe hacer es agradecer que nos haya atendido.

- Que esté interesado en un posible cambio. En este caso, se deberá ir presentándole poco a poco la alternativa profesional (la empresa; el puesto, sus objetivos, funciones y responsabilidades, dependencias jerárquicas y funcionales, etc.; el perfil definido para el candidato; las condiciones de empleo, salario fijo, variable, potencial de futuro, posibilidades de promoción, etc.

Se trata no sólo de conocer y dar a conocer las características, requisitos y retribuciones del puesto, sino, a partir de ellos, de recoger información sobre el grado de interés en ocupar el puesto.

A partir de este momento, se pueden dar dos situaciones:

- Que no esté interesado en incorporarse al proceso de selección. En este momento, la relación finaliza (aunque es frecuente establecer un contacto para futuras búsquedas; o conseguir colaboración voluntaria para contactar con profesionales que reúnan las características que se están buscando).
- Que nos confirme que puede resultarle de interés incorporarse al proceso de selección. Es entonces cuando se debe sondear y contrastar las informaciones que se tienen en cuanto a formación, experiencia, nivel salarial, motivación por un cambio, lo que el puesto a cubrir puede aportar a corto, medio y largo plazo.

Lo habitual en este momento del proceso es solicitar el envío de un historial profesional detallado.

Resumiendo:

- se establecerán contactos telefónicos discretos con los *profesionales-objetivo* identificados;
- se llevarán a cabo una o varias entrevistas telefónicas con cada uno de ellos, en las que se explorará la validez del candidato para ocupar el puesto y su motivación por el mismo, así como su nivel salarial actual y sus expectativas económicas para el nuevo puesto;
- como resultado se creará una primera lista de candidatos inicialmente válidos e interesados en el puesto,
- finalmente, toda la información que se haya recogido por teléfono se organizará y plasmará en un documento para el responsable de selección, junto con los CV, que los candidatos nos habrán enviado a petición nuestra.

Y todo esto se hará tantas veces como sea necesario, hasta que se pueda poner a disposición del responsable de selección el número suficiente de potenciales candidatos, de acuerdo con las ratios acordadas, para poder presentar el número de candidatos finalistas establecido.

3. CONOCER LA DINÁMICA DEL MERCADO DE CANDIDATOS

El objetivo final del responsable de reclutamiento, como ya se ha dicho, es poder contar con candidatos suficientes para desarrollar una selección eficaz.

Por ello, e independientemente del método de localización y aproximación a candidatos que se utilice, el resultado final va a depender de muchos factores, tales como:

3.1.El mercado de candidatos potenciales

En momentos de crisis la cantidad de personas que responden a un anuncio es muy superior al que se produce en momentos con altos niveles de empleo.

De igual forma, en momentos de alto empleo, los potenciales candidatos a los que se contacta de forma directa tienden a mostrar un nivel de exigencias previas sensiblemente superior.

Y ello vale tanto en relación con la situación económica en general, como para un sector de actividad económica en particular, o para un colectivo de profesionales que está en decadencia o en gran demanda.

Lo anterior significa que una estrategia que dio un excelente resultado en un momento de crisis no tiene por qué serlo en un momento de expansión, y probablemente no lo será.

3.2.El nivel retributivo y otros elementos de compensación

- Beneficios sociales
- Horarios
- Posibilidades de desarrollo profesional.
- Política de conciliación de la empresa.
- Etc.

3.3.Los soportes publicitarios

Tanto los soportes de prensa, electrónicos, portales de empleo, etc. se pueden dividir, genéricamente, en dos categorías:

- Generalistas
- Especializados

Existen profesionales en esta materia en los propios medios de comunicación, agencias especializadas que pueden asesorar a la hora de elegir el/los medios más idóneos para insertar anuncios.

Se tiene que estar muy seguro en esta materia para:

- Que el gasto en publicidad esté bien invertido (un anuncio ni es bueno ni es malo en sí mismo; si da buen resultado es bueno; y si no ha dado un buen resultado, ha sido malo).
- Que el tiempo que se emplee en el proceso sea el programado. Hay que evitar que trascorra mucho tiempo desde que se inicia el proceso de aproximación a candidatos, bien a través de anuncios, o bien a través de la búsqueda directa (la experiencia pone de manifiesto que las necesidades y las motivaciones de una persona hoy no tienen por qué ser las mismas tres meses después,)

3.4.Las técnicas de la publicidad al servicio de los anuncios de empleo

La publicación de un puesto de trabajo no deja de ser publicidad, y se mueve por las leyes de dicha publicidad, por lo que es necesario tener presentes cuáles son los elementos humanos que intervienen en la percepción de ese producto que es un “puesto de trabajo”: por ejemplo, el hecho de que un buen candidato sólo responde a un buen anuncio.

Un buen anuncio atraerá la atención de buenos candidatos, y como consecuencia lógica, un anuncio muy pequeño buscando un director comercial está destinado al fracaso; un anuncio muy grande para una posición sencilla, asusta a los potenciales candidatos.

Es importante aplicar los principios de la psicología del consumo a un producto como es un puesto de trabajo. Si no se dispone de información de lo que se llama “mercado de candidatos en general”, y, específicamente, del mercado en el que opera la empresa cliente, es de vital importancia disponer del asesoramiento de consultores o profesionales con experiencia en ese mercado y/o puesto,

4. DISEÑO Y LOGÍSTICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Una vez que se ha recibido la solicitud para poner en marcha un proceso de reclutamiento, y después de haber realizado un análisis profundo de la descripción del puesto de trabajo, el responsable del reclutamiento diseñará un plan de reclutamiento, que tiene tres fases o momentos:

Primero: Análisis inicial de las bases de datos propias (preselecciones iniciales).

Segundo: Planificación para la captación de CVs externos, en función del resultado del análisis anterior.

Tercero: Preselección definitiva.

4.1. Análisis inicial cuantitativo y cualitativo de las bases de datos propias (preselecciones iniciales)

Esta fase de análisis se iniciará con una preselección inicial que se hará sobre el material curricular existente (bases de datos de *candidatos*, o de *potencial humano*).

Esta preselección inicial puede convertirse en definitiva, si existen suficientes candidatos, y se pueden cumplir las diferentes ratios establecidas para la garantía del éxito final del proceso de selección.

En consecuencia, y según las circunstancias que concurran, el proceso de reclutamiento puede hacerse:

- **Sólo con candidatos internos** pertenecientes a la compañía, porque hay suficientes personas para garantizar al responsable de selección que, de acuerdo con las ratios lógicas establecidas, va a poder contar con un número suficiente de candidatos finalistas adecuados para presentar al responsable de la decisión de incorporación, de forma que éste pueda decidir y elegir con seguridad y satisfacción.
- Contando con **candidatos externos**:
 - Contando con candidatos externos además de los internos, porque no hay suficiente colectivo de candidatos internos para garantizar las ratios establecidas.

- Sólo con candidatos externos, porque no hay en la organización personas con las características requeridas; o porque, aunque haya suficientes candidatos internos, se considera necesario contrastar el potencial interno con el externo.

4.2. Planificación para la captación de otros CVs (en función del resultado del análisis anterior)

Si el reclutamiento no se agota con el análisis y preselección de los candidatos internos y externos analizados en la fase anterior, se pondrá en marcha un plan de reclutamiento de nuevos CVs, internos y/o externos, con los que luego se desarrollará una nueva preselección, que denominaremos preselección final.

El plan de reclutamiento de nuevos candidatos se diferencia según el colectivo al que dirigirse:

4.2.1. Para captar candidatos internos:

- El método tradicionalmente más usual es la publicación en el tablón de anuncios de la empresa.
- En la actualidad, la mayor parte de las empresas de cierto tamaño disponen de una “intranet”, donde se publican las posiciones abiertas, no sólo locales, sino a nivel nacional e internacional.
- El “boca a boca” no debe ser desdeñado. Pedir a los colaboradores, proveedores, clientes e incluso a los potenciales candidatos que establecen contacto, puede ser de utilidad en determinadas circunstancias

4.2.2. Para captar candidatos externos:

La captación de candidatos externos se puede realizar mediante:

- Publicidad (anuncio)* En general el método del anuncio es adecuado cuando se trata de captar la atención de personas que ocupan niveles medios en el organigrama. Hay una gran variedad de medios (las propias webs de la empresa, anuncios en prensa o revistas especializadas, webs y portales de empleo vía internet, ...)
- Captación directa* Que puede ser individual o colectiva

- c) *Método mixto (Captación directa + anuncio)* Que se determinará según las características y circunstancias que concurren en cada momento.

4.3.La preselección definitiva

Es obvio que la preselección hay que hacerla sobre el total de CVs que se hayan captado, tanto de forma directa, como a través de la publicidad que se haya podido dar al puesto de trabajo. Y todo ello, referido tanto a empleados de la compañía como a candidatos externos.

Preseleccionar, cribar, etc., consiste en hacer una comparación sistemática entre los requerimientos y ofrecimientos de la empresa, y los ofrecimientos y requerimientos de las personas reclutadas:

En consecuencia:

- Hay que basar los criterios preseleccionativos en la comparación puntual del perfil ideal y exigencias fundamentales del puesto a cubrir, con los datos formativos, profesionales y personales ofrecidos por los CVs.
- También pueden ser valorados otros aspectos más secundarios en función de especiales características. La experiencia de las personas encargadas de ello y la objetividad de sus juicios deben establecerse como elementos de garantía y de acierto.
- En esta fase el responsable del reclutamiento deberá realizar el proceso de preselección con todos y cada uno de los candidatos que hayan enviado sus historiales profesionales por cualesquiera de los medios de aproximación que se hayan puesto en marcha. La posible eliminación de “falsos negativos” (candidatos que se ajustan a los requerimientos del puesto, pero que son rechazados en el proceso) exige un tratamiento riguroso de la información, a fin de poder garantizar que no se perjudica a candidatos adecuados.

Normalmente, se va a encontrar un número muy superior de CVs procedentes de un anuncio, que los procedentes de una búsqueda.

Las ratios establecidas deben servir de guía para ir evaluando como se está comportando el proceso de reclutamiento.

La práctica habitual a la hora de preseleccionar es la siguiente:

- Se hace una primera preselección escogiendo sola y exclusivamente aquellos CVs que reúnan las condiciones mínimas o imprescindibles. Si el proceso de captación se ha desarrollado con buen criterio, en esta primera preselección se habrá obtenido un número significativamente mayor a 25.
- Si el resultado de la primera preselección o criba es adecuado, se hará una nueva preselección sobre la primera; donde se empezarán a tener en cuenta los requerimientos deseables que superan los mínimos exigibles, hasta que se tenga un colectivo que, en condiciones normales, no debe ser mayor de 15. El factor a considerar en este momento es evitar costes innecesarios de la posterior fase de selección. (El índice de tranquilidad de un reclutador se alcanza cuando, después de varias preselecciones, alcanza un número de 15 candidatos, pero con un grupo en se podrían haber incluido 30 o más).
- Puede darse el caso en que no sea necesario disponer de una terna final, con lo cual el colectivo de personas preseleccionadas no tiene que ser las indicadas de 15-20, sino menor en la proporción comentada.
- Puede suceder que el responsable del proceso de selección quiera evaluar y entrevistar primero a 8 de las 15 personas preseleccionadas, y si ahí ha encontrado el número de candidatos finalistas, el proceso puede haber concluido provisionalmente (ya que no se acaba hasta que el candidato elegido acepta el empleo y se incorpora). En este caso, lo que el reclutador hace es una segmentación en dos grupos sobre los 15 que ya tenía como preseleccionados finales.
- En el supuesto de que haya que cubrir más de un puesto, no tiene que ser necesario presentar de 6 a 8 finalistas, sino que con los 3 ó 4 habituales se pueden elegir dos candidatos. No existe la regla de tres directa entre el número de puestos a cubrir y el número de CVs recibidos como respuesta a un anuncio: si para un puesto a cubrir se reciben 100 CVs, no se van a recibir doscientos o trescientos, aunque se publique que se necesitan cubrir dos o tres puestos de trabajo.
- Puede suceder que haya interés en ver más candidatos de los indicados en las ratios clásicas, porque se desee crear un banco de candidatos para cubrir necesidades en el futuro, etc.

Cada caso es diferente, pero la información debe fluir de una manera sencilla y transparente, siempre respetando la más estricta confidencialidad con los candidatos.

4.4.Fin del proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento finaliza con:

- *La entrega de los historiales preseleccionados*
- *La comunicación de los resultados a los candidatos*

4.4.1. Entrega de los historiales preseleccionados

Con la entrega de ese número de currículos preseleccionados al responsable del proceso de selección queda cerrada la responsabilidad de los reclutadores.

Si, finalmente, no se consigue la incorporación de una persona, se pondrá en marcha un nuevo periodo de reclutamiento que terminará cuando se haya vuelto a poner a disposición del responsable de selección un número suficiente de candidatos para que éste pueda alcanzar el número definido de candidatos finalistas

Para ello, se plantea la necesidad de haber establecido un acuerdo inicial preciso sobre la calidad del servicio. En él constará el haber informado al empleador de que si las condiciones que se ofrecen al candidato en el momento de formalizar la contratación difieren de las que se han informado durante el proceso de reclutamiento, el consultor que ha intervenido no tiene responsabilidad, y –en consecuencia- tampoco tiene por qué asumir los sobrecostos de repetir el proceso.

4.4.2. Comunicación de los resultados a los candidatos

Una vez terminada la preselección definitiva, hay dos escenarios para comunicar a los candidatos:

- *La comunicación del sí*
 - *La comunicación del no*
- a) *La comunicación del sí*

Comunicar que una persona ha superado con éxito una fase del proceso siempre es muy confortable. Asimismo, la comunicación en este momento es más cómoda ya que se refiere a un colectivo de personas mucho más pequeño.

En definitiva, lo que hay que comunicar es que, como consecuencia de los análisis y encuentros telefónicos, o incluso personales, la empresa continúa interesada en seguir el proceso de entrevistas, pruebas, si las hubiera, etc. con la persona, por lo que en breve, o en un tiempo que ya se le puede indicar, se volverá a contactar para este fin.

b) La comunicación del no

Por ética y profesionalidad, el objetivo ideal debe ser siempre el de tener lo mejor y más puntualmente informados a todos y cada uno de los candidatos cuyos CVs nos hayan llegado interesándose por un puesto de trabajo. Esto debe hacerse no sólo al final del proceso, sino a lo largo de sus diferentes fases, sobre todo cuando se dilata mucho.

La comunicación del “no” a los candidatos en cualquiera de las fases de un proceso de selección es el momento más triste y, naturalmente, lo mismo sucede cuando se trata de la primera fase de dicho proceso.

A pesar de que se pueda tener un número muy importante de CVs, hay procedimientos automatizados, o semiautomatizados de respuesta. El más genérico consiste en enviar una carta, correo electrónico, etc. a cada persona que nos envía su CV, informándole de la recepción del mismo, agradeciéndole su colaboración, e indicándole que, si en un plazo dado—por ejemplo de 30 días a partir de la fecha de nuestro comunicado –, no recibe de nosotros nuevas indicaciones, será debido a que nos habremos inclinado por otros historiales que se ciñen mejor a los requisitos particulares del puesto.

Ahora bien, es un objetivo que no es sencillo, dado que muchas veces se pueden recibir 200, 300, 500, 1.000 y más historiales. El coste en tiempo y en inversión económica de las respuestas es importante, ya sea por las respuestas personales, ya sea por el coste de los sistemas automatizados de gestión de las candidaturas. Como esas magnitudes sólo se alcanzan con el método de “anuncio”, hay que desarrollar la competencia para lograr que la publicidad sea eficiente, proporcionando sólo la recepción de historiales potencialmente ajustados. En otras palabras, si lo que se busca son 30 CVs que se ajusten al perfil de exigencias, es mejor encontrarlos entre 100 CVs recibidos que entre 500.

En una coyuntura de altas tasas de desempleo es inevitable tener que asumir un sobrecoste de reclutamiento por la recepción de candidaturas inadecuadas; aunque los candidatos que sí cubren los requisitos siempre deben ser informados de que su candidatura ha sido —en principio- aceptada. Una solución preventiva consiste en informar con precisión en la

publicidad que NO se contestará a ninguna candidatura que no cumpla con los requisitos exigibles.

Como principio general, se debe asumir que todo aquello que vaya en beneficio de la información al candidato, es deseable, porque va a ser muy apreciada por ellos, y de otra parte porque es una buena práctica para gestionar la Imagen de Empresa.

4.5.Ratios para el control del proceso de reclutamiento

El objetivo básico de un proceso de reclutamiento es contar con CVs suficientes para garantizar que, finalmente, se va a poder poner a disposición del responsable del proceso de selección un número suficiente de CVs. Ello con el fin de que éste, después de todo el desarrollo del proceso, disponga del número preestablecido de candidatos (habitualmente una terna) muy interesantes y muy interesados para tomar la decisión final.

La experiencia permite establecer algunas correlaciones sobre el número de CVs que se necesita recibir para llegar a la confección de una terna de candidatos finalistas para presentar al cliente (interno o externo).

Hay que tener en cuenta que un proceso de “reclutamiento y selección” tiene una duración que varía mucho en función del nivel del puesto a cubrir, del mercado de potenciales candidatos, etc. Por tanto, siempre es interesante contar con medidas de control y de seguimiento del proceso, que nos permitan saber no sólo cómo se está desarrollando dicho proceso, sino también hacer previsiones de lo que puede ser el resultado final; de modo que antes de que se agoten los plazos disponibles, se puedan reforzar algunas actividades, dedicando mayor esfuerzo o más recursos para corregir las desviaciones que se estén produciendo.

El ahorro de tiempo es muy importante, especialmente porque, en la inmensa mayoría de los casos, cuando se encarga un proceso de selección, el cliente suele necesitar incorporarlo cuanto antes.

Los siguientes datos pueden servir en la mayoría de los casos como referencia para el cálculo de los resultados a obtener en el reclutamiento:

- Se obtiene un candidato finalista por cada 3 a 5 personas evaluadas (con una media de 4).

- Consecuentemente, se deberá disponer entre 12 y 15 candidatos para obtener una terna de candidatos finalistas.

Para que estas ratios se cumplan es imprescindible que:

- Se hayan entendido muy bien las necesidades del cliente.
- Se hayan definido con precisión los requerimientos imprescindibles y los deseables de la persona a buscar.
- Se haga un planteamiento realista de lo que se va a pedir y a ofrecer a la persona que se busca.
 - Y que en la fase de preselección se trate con absoluta objetividad tanto los CVs recibidos mediante la utilización de anuncios en los medios que procedan, como de los que se hayan conseguido a través de la captación directa personalizada para este caso, y de todos aquellos que ya puedan obrar en nuestra base de datos curricular, procedentes de procesos de selección anteriores.
 - Sin olvidar cualquier CV del que se pueda disponer y que nos haya llegado por el medio que sea.

CONSIDERACIONES FINALES

La fase de Reclutamiento en el proceso de incorporación de personas a las ocupaciones disponibles ha sido objeto de pocas investigaciones por parte de las ciencias sociales, especialmente en lo que se relaciona con las actividades de búsqueda directa de candidatos. En consecuencia, existe muy poca literatura al respecto, y la existente desarrollada en países con mercados de trabajo liberalizados y bajas tasas de desempleo, en los que la adecuación entre oferta y demanda de trabajo es responsabilidad de todos los agentes sociales, y no exclusivamente de las Administraciones Públicas .

En este Manual se ha pretendido dar una visión sistemática de los procedimientos y orientaciones técnicas y éticas en uso en nuestro contexto nacional, desde la perspectiva adquirida por un ejercicio prolongado y profesionalmente reconocido de la actividad de la consultoría en Búsqueda y Selección para organizaciones productivas.

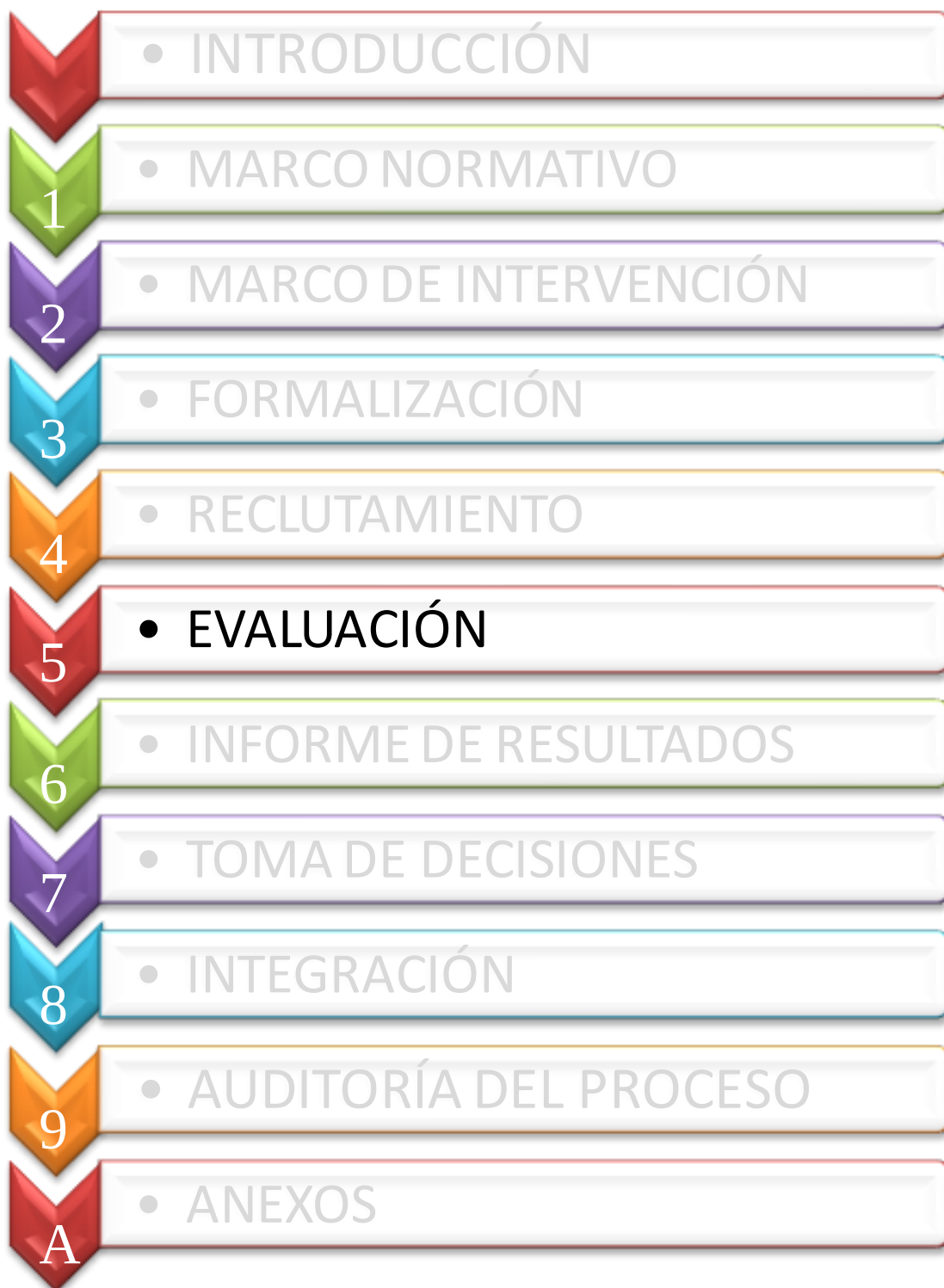
En las últimas décadas las publicaciones en las revistas especializadas en Psicología del Trabajo, o en los textos de carácter académico, se refieren a las variables que permiten mejorar la gestión de un proceso que se concibe como una secuencia de tres etapas: 1)

cómo contactar con los potenciales candidatos, 2) cómo mantener su interés, y 3) cómo asegurar la aceptación de la oferta. (Ryan & Delany, 2010)

El incipiente interés de los empleadores españoles por detectar el talento que permitirá a sus empresas adaptarse a las circunstancias cambiantes de la economía globalizada, junto con los avances en el campo de estudio de la calidad de vida laboral como factor determinante del bienestar social y la competitividad económica, auguran un próximo desarrollo de estas líneas de investigación teórica y aplicada en nuestro entorno inmediato.

REFERENCIAS

- Association Française de Normalisation. (2008). *Feasibility and opportunity to develop a European standardization work programme concerning “business to business” recruitment services*. Saint Denis. AFNOR. Recuperado de: <http://www.cen.eu/cen/Services/Business/Value/Documents/Project7RecruitmentServicesMarch2009.pdf>. (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Asociación Estatal de Trabajo Temporal. (s.f.). *Código Ético de Actuación Empresarial*. Recuperado de: http://www.aett.es/52_etico.asp (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal. (2005): *Códigos de calidad y de conducta*. Recuperado de http://www.agett.com/agett_codigo.asp. (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Asociación Española del Pacto Mundial. (2006). *Guía para implantar el principio 6 del Pacto Mundial*. Recuperado de http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Actividades/Grupos_de_trabajo/14048_1261262007104813.pdf (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Asociación Española de Empresas de Búsqueda y Selección de Personal. (s.f.). *Código de ética*. Recuperado de <http://www.aebys.com/pdf/etica.pdf> (Consulta el 10 de enero de 2011)
- European Confederation of Private Employment Agencies. (s.f.). *Eurociett members' commitment towards a well functioning european labour market*. Recuperado de http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Eurociett_Code_of_Conduct.pdf (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Organización Internacional del Trabajo. (1948). *Convenio sobre el servicio del empleo (C88)*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C088>. (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Organización Internacional del Trabajo. (1997a). *Convenio sobre las agencias de empleo privadas. (C181)*. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C181> (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Organización Internacional del Trabajo. (1997b). *Recomendación sobre las agencias de empleo privadas (R188)*. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R188>. (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Guía para las Agencias de empleo privadas – Regulación, monitoreo y ejecución*. (Recupeardo de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/instructionalmaterial/wcms_103884.pdf. (Consulta el 10 de enero de 2011) [Incorpora en Anexo el Código de Conducta de CIETT, la confederación internacional de asociaciones de ETT]
- Ryan, A.M. y Delany, T. (2010). Attracting job candidates to organizations. En J.L. Farr y N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 127-150). New York: Routledge.



Capítulo 5

• El Proceso de Evaluación del Ajuste

Autores

- Almudena Hidalgo
- Grupo Accenture
- M^a Gloria Castaño
- Universidad Complutense de Madrid

Esquema del Capítulo

- Requisitos de los evaluadores
- Definición de objetivos
- Definición de criterios
- Elección de métodos y técnicas
- Procedimiento y condiciones de la evaluación
- Integración de los resultados
- Comunicación con el candidato y el empleador
- Seguimiento y valoración

1. INTRODUCCIÓN

La Selección de Personal puede definirse como el proceso de toma de decisiones que los empleadores utilizan para elegir de entre un grupo a un candidato, con el propósito de cubrir una vacante o posición dentro de su empresa u organización. Por su condición de proceso, no debe limitarse a la mera contratación de un trabajador. Sino que debe contemplar diferentes fases y subprocesos que van desde la detección y definición de los requisitos y criterios necesarios para cubrir la vacante; hasta la comprobación de la eficacia, eficiencia, y utilidad del proceso una vez el candidato seleccionado se ha integrado en la organización.

En los procesos de Selección, la evaluación de los candidatos es la fase donde tradicionalmente los psicólogos del trabajo y las organizaciones (PTO) han tenido mayor relevancia y representación profesional. Tal y como señalan diversos autores (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010; Evers, Anderson y Voskuil, 2005; Farr y Tippins, 2010; Osa, 2006) los psicólogos del trabajo y las organizaciones llevan más de un siglo definiendo criterios que permitan predecir el ajuste de las personas a las organizaciones y desarrollando predictores o pruebas que permitan evaluar de forma eficaz y eficiente los criterios previamente definidos.

Una de las principales aportaciones de la PTO a los procesos de selección ha sido la incorporación y adopción de una perspectiva científica en su realización. Desde esta perspectiva la medición de las aptitudes, conocimientos, habilidades y otras características o dimensiones psicológicas han demostrado su utilidad para predecir cuál de los candidatos desempeñará mejor la posición a cubrir dentro de la organización específica para la que se está llevando a cabo el proceso de selección (Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001).

La evaluación psicológica de los candidatos se debe concebir como un proceso dinámico y complejo y no la simple obtención de unos informes psicotécnicos a partir de la administración de tests (Osa, 2006). La integración e interpretación de los resultados obtenidos en las diferentes pruebas aplicadas requiere ser llevada a cabo por psicólogos expertos en comportamiento laboral que tengan tanto conocimiento de los modelos y teorías de evaluación de los distintos constructos psicológicos como de los modelos y teorías propios de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

El proceso de evaluación en los procesos de selección, desde una perspectiva científica, contempla una secuencia de actividades que puede ajustarse al siguiente esquema (Honkanen y Nyman, 2002):

- 1º.- Fijación de los objetivos de evaluación.
- 2º.- Definición de criterios o dimensiones a evaluar.
- 3º.- Elección de métodos, técnicas e instrumentos de evaluación (Predictores)
- 4º.- Planificación del procedimiento y realización de las sesiones de evaluación de acuerdo al mismo.
- 5º.- Análisis de resultados y redacción de informe de resultados
- 6º.- Comunicación de los resultados a la organización y a los candidatos
- 7º.- Seguimiento y valoración del proceso de evaluación

La evaluación debe considerarse, no cómo una fase más sino, cómo un proceso que comienza con la fijación de los objetivos y la definición de criterios de evaluación congruentes con el perfil del puesto; continúa con la elección de predictores o pruebas que permitan medir de forma válida y fiable los criterios definidos. Sigue con la planificación de las condiciones necesarias y suficientes que garantizar la calidad de la evaluación. Es decir, se establece el procedimiento de cada una de las aplicaciones y se especifican las decisiones a adoptar en función de los resultados obtenidos en cada prueba o conjunto de pruebas. Una vez obtenidos los resultados, se analiza la información obtenida, integrando los diferentes resultados a la hora de elaborar los informes individuales de los participantes. Por último, se deberán comunicar los resultados de la evaluación tanto a los candidatos como a los empleadores y realizar el seguimiento y valoración de la evaluación³⁴.

Debemos tener en cuenta que la validez de la evaluación vendrá determinada en la medida que los resultados de la evaluación contribuyan a aportar evidencias para tomar decisiones que permitan predecir el éxito en el desempeño del candidato elegido para una posición concreta en una organización específica.

³⁴ En el capítulo 9 de este Manual, referente a la validación del proceso de Selección, se aborda cómo comprobar la utilidad de los criterios y predictores utilizados.

En el cuadro 5.1 se muestran las distintas fases del proceso que serán tratadas con más detalle a lo largo de este capítulo:

Fijación de objetivos	Definición del perfil y definición de criterios	Elección de predictores/ Técnicas de Evaluación	Procedimiento /Sesiones	Integración de resultados. Elaboración de Informe	Comunicación de resultados	Seguimiento y valoración del proceso
<i>¿Para qué?</i>	<i>¿Qué?</i>	<i>¿Con qué?</i>	<i>¿Cómo?</i>	<i>Resultados</i>	<i>Producto</i>	<i>Indicadores</i>
Incorporación	Conocimientos	Pruebas técnicas	Definición del procedimiento y las etapas	Diseño del modelo de informe	Memoria del proceso	Indicadores de la calidad (eficacia, eficiencia) y utilidad la evaluación
Movilidad	Aptitudes	Pruebas de conocimientos	Roles implicados	Toma de decisiones en cada fase	Información al empleador y candidato sobre los resultados del proceso	
Promoción y Desarrollo de carrera	Habilidades	Tests psicológicos	Niveles de Responsabilidad		Comunicación de los pasos y condiciones de contratación o de la nueva posición si procede	
Objetivos:	Personalidad	Entrevista técnica	Cumplimiento de políticas internas y legales: Ley de protección de datos, Planes de igualdad, responsabilidad Social Corporativa, Indicadores de calidad.			
Recogida de información sobre el candidato	Actitudes	Pruebas situacionales	Formación de Evaluadores			
Análisis sobre la adecuación al puesto	Otros	Dinámicas de Grupo				
Atracción a la posición y Empresa: Mensajes clave	Competencias	Entrevista				
	Se debe establecer el nivel necesario en cada criterio					

Cuadro 5.1: Fases del proceso de evaluación de candidatos

1.1. Consideraciones generales

Existen diferentes Guías y Códigos³⁵ que se deben tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación de los candidatos dentro de un Proceso de Selección. Uno de los referentes que se deben considerar son las Guías para el proceso de evaluación - *Guidelines for the assessment process. GAP-* (Fernández-Ballesteros *et al.*, 2001; Fernández-Ballesteros, Márquez, Vizcarro, y Zamarrón, 2011). Si bien, no son específicas del ámbito laboral son necesarias para delimitar el marco de la evaluación psicológica.

³⁵ En el capítulo 1 de este manual se abordan extensamente los códigos y Guías relevantes en los procesos de R&S

En esta guía se señalan ocho principios generales que podrían adaptarse al caso específico de Reclutamiento y Selección (R&S):

1. El evaluador debe asumir la responsabilidad del proceso de evaluación.
2. El evaluador debe tener en cuenta los posibles conflictos de intereses que puedan existir entre las diferentes partes implicadas. En nuestro caso empleadores, intermediarios (evaluadores) y candidatos.
3. La evaluación se lleva a cabo en una situación interpersonal. Por tanto, el evaluador debe tratar al cliente (candidato) con imparcialidad y con respeto.
4. El evaluador debe identificar y discutir los asuntos importantes sólo con las personas participantes en los procesos de evaluación.
5. Durante todo el proceso, el evaluador debe valorar las posibles consecuencias positivas y negativas así como los efectos colaterales de la evaluación para el cliente y para su entorno social.
6. Al solucionar las demandas planteadas, el evaluador debe seguir el principio de aproximación científica.
7. El proceso de evaluación debe ser lo suficientemente explícito como para que pueda ser reproducido o valorado, así como para que pueda quedar constancia del mismo.
8. El evaluador debe o la justificación, utilidad y calidad del proceso, así como vigilar las condiciones que puedan distorsionarlo.

Cabe destacar que estos principios generales comprenden a su vez los cuatro principios éticos fundamentales descritos en el meta-código de la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (*European Federation of Psychologists Associations* – EFPA, 2005): Respeto a los derechos y la dignidad de las personas, Competencia, Responsabilidad e Integridad. En líneas generales, estos cuatro principios tendrían las siguientes implicaciones para la realización de la evaluación psicológica en los procesos de R&S:

- Los evaluadores deberán respetar al candidato, evaluando sólo aquellas cualidades y competencias relevantes para el desempeño del puesto en cuestión. El candidato debe ser informado de sus derechos, objetivos de la evaluación y modos de proceder. Se deberá obtener consentimiento informado y respetar la participación voluntaria

pudiendo el candidato retirarse del proceso en cualquier momento. El proceso de evaluación debe garantizar el principio de igualdad de oportunidades.

- La evaluación debe ser llevada a cabo por profesionales competentes que tengan la formación y experiencia necesaria requerida. Los profesionales implicados deberán ser conscientes de sus limitaciones y restricciones para utilizar las distintas técnicas de evaluación, absteniéndose de utilizarlas en el caso de incapacidad o falta de competencia.
- Es responsabilidad del evaluador la calidad de la evaluación. El evaluador debe evitar causar daño a los evaluados y mantener en todo momento la confidencialidad. El evaluador será responsable de formar a las personas que colaboren en la evaluación de los candidatos garantizando su cualificación y competencia.
- El evaluador debe ser imparcial y neutral evitando participar cuando exista un posible conflicto de intereses. El proceso de evaluación debe respetar el principio de equidad. Es decir, todos los candidatos reclutados deben pasar por el proceso de evaluación previamente diseñado independientemente de su procedencia. Los profesionales que participan en los procesos de selección tienen que mantener su imparcialidad e independencia en el proceso, sin dejarse influir por la presión que a veces se ejerce desde la organización por la necesidad del candidato y urgencia para su contratación o por terceras partes que manifiestan un interés por un candidato en particular.

1.2. Requisitos de los evaluadores

Actualmente coexisten dos enfoques de evaluación de candidatos que son complementarios y no, excluyentes. Por un lado el enfoque basado en la evaluación de competencias y por otro, el enfoque basado en la evaluación de rasgos psicológicos (conocimientos, aptitudes, personalidad, actitudes y otras cualidades psicológicas). La utilización de uno o de ambos enfoques conlleva que la naturaleza de los datos, los métodos utilizados y por tanto, las demandas de pericia y cualificación de los evaluadores sean diferentes.

Independiente, del enfoque que se utilice, cuando los criterios definidos tengan una naturaleza psicológica o los métodos de evaluación se basen en modelos y teorías psicológicas, la persona que coordina y realiza la evaluación debe ser un psicólogo titulado, especialista en psicología del trabajo y las organizaciones.

Pero debemos tener en cuenta que en el proceso de evaluación se realizan diversas actividades, para las cuales es necesaria la colaboración e implicación de distintos profesionales. Por tanto:

En la parte del proceso en la que se definen perfiles, competencias a evaluar, se establecen las técnicas y herramientas a utilizar para dicha evaluación, se requiere un profesional cualificado. Es más, este tipo de actividades deben ser llevadas a cabo por Psicólogos cualificados con formación específica en estos temas, que deben ser los responsables del diseño, definición y establecimiento de los mismos. El Psicólogo especialista en PTO debe estar implicado desde el inicio y planteamiento del proceso de selección, coordinando la participación de los distintos profesionales y áreas implicadas en el mismo; y definiendo y facilitando la toma de decisiones a lo largo del proceso. Obvia decir que la intervención de un psicólogo titulado especializado en PTO es imprescindible en la aplicación, corrección e interpretación de pruebas de evaluación psicológica

Por otro lado, es fundamental que las personas que están implicadas en el proceso tanto los profesionales externos, el área de Selección y los Responsables de las áreas donde se vaya a incorporar el candidato elegido, conozcan cuál es la información relevante que deben obtener. El coordinador del proceso de evaluación debe asegurar que todos los colaboradores tienen los mismos criterios de interpretación y valoración de la información recabada. Esto ayudará a una toma de decisión posterior más fácil en la que la puesta en común de información estará alineada por parte de todos los implicados. El entrenamiento de los profesionales que participan en el proceso de evaluación (entrevistando, aplicando pruebas técnicas, etc.) marca la diferencia en la calidad y utilidad del mismo. Este entrenamiento debe familiarizar a los colaboradores con los objetivos del proceso, el perfil a evaluar, y la técnica de evaluación que van a emplear.

En el caso de que haya administrativos que ayudan en algunas partes del proceso, como puede ser la corrección y grabación de resultados, es necesario que reciban las instrucciones, formación y supervisión necesaria por parte de un profesional cualificado, asegurando que se cumplen los controles y la política de privacidad de datos. Se deben definir en los sistemas informáticos utilizados para guardar los datos los distintos niveles de acceso, garantizando que sólo los profesionales autorizados tienen dicho acceso.

2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

En primer lugar, se debe establecer claramente cuál es el propósito de recogida de información y definir para qué y cómo va a ser utilizada la información recabada. El objetivo de la evaluación debe estar relacionado con el ámbito laboral y debe garantizar que los resultados obtenidos serán utilizados para el proceso de toma de decisión con respecto a qué candidato va a cubrir la vacante para la que se está realizando el proceso de selección.³⁶

El proceso de selección puede responder a diferentes objetivos estratégicos de la organización: identificación y contratación de candidatos externos, de una manera eficiente, determinando la persona más adecuada para la posición y la organización (Selección); identificación de aquellos empleados que tengan potencial y capacidades para asumir y desempeñar posiciones de un nivel superior (Promoción/desarrollo de Carreras); e identificación de aquellos empleados que tienen el perfil adecuado para cambiar a otra posición o rol dentro de otra área de la organización (movilidad o *placement*). No obstante, en cualquiera de los casos o en la combinación de alguno de ellos, el proceso de evaluación debe ser homogéneo para todos los candidatos que participen en la Selección.

La fase de evaluación tiene como objetivo la obtención de información, sistemática y útil, de los candidatos que participan en el proceso. Esta información debe ser congruente con la información del perfil del puesto a cubrir, es decir, qué se hace en el puesto, bajo qué condiciones y con qué propósitos; y con la definición de los criterios contemplados en el perfil de exigencias donde se deben identificar la valoración y el nivel necesario para un óptimo desempeño.

Los procesos de evaluación que se establezcan tienen que ser fiables y equitativos. Para conseguir estos dos requisitos se deben tener en cuenta tanto variables organizacionales como sociales. Estas últimas corresponden entre otros aspectos, el compromiso que se establece con la sociedad para tratar de forma correcta y por igual a candidatos de cualquier procedencia, en especial de colectivos con riesgo de exclusión.

³⁶ En el capítulo 2 se ha establecido la relevancia de la selección como estrategia de captación de personas y en el capítulo 3 la formalización del contrato de servicios

A la hora de fijar los objetivos de la evaluación es fundamental conseguir la implicación y cooperación, desde el inicio, del responsable de la posición para el éxito del proceso de evaluación, puesto que en muchas ocasiones esa falta de compromiso y de colaboración hace que el perfil no esté bien definido, se cambie varias veces a lo largo del proceso o falte información que puede hacer que el candidato aún estando bien evaluado no encaje con todas los requisitos del puesto o rechace la posición en la oferta final.

También es necesario conocer y definir los mensajes de venta que la empresa quiere transmitir al candidato para esa posición concreta. Esta comunicación es relevante para obtener el compromiso de las personas con el proceso y con la organización, sobre todo en aquellas épocas en las que existe mucha oferta de trabajo y los candidatos están en varios procesos a la vez o incluso si se trata de un empleado que va a ocupar otra posición se deben exponer las ventajas del nuevo puesto para conseguir su motivación y aceptación al cambio. Estos mensajes y la forma de transmitirlos al mercado tienen que estar coordinados con los profesionales del área de Marketing, que aplican técnicas de este área para el posicionamiento de la empresa en lo que se denomina “Estrategia de Empleo” o “Imagen de Empleador” (*Employer Branding*). La organización tiene que diferenciarse de la competencia y vender su proyecto al candidato, para tratar de resultar atractiva y ser capaz de captar al candidato y retener al empleado.

3. DEFINICIÓN DE CRITERIOS.

Al inicio del proceso de R&S se habrá definido el perfil y el área de Selección o el profesional cualificado que lo vaya a llevar a cabo. El evaluador recogerá del responsable del área donde se va a incorporar el candidato, el máximo de información posible, desde el perfil duro (titulación, experiencia y conocimientos necesarios) al perfil sobre qué aptitudes, habilidades, actitudes y competencias. También recabará información sobre otros detalles importantes para el ajuste de la persona como condiciones de trabajo, viajes, riesgos laborales, condiciones ofertadas de salario, formación, carrera, etc. Es responsabilidad del profesional de Selección que el perfil no sea discriminatorio por sexo, edad, creencias, etc., respetando en todo momento la legislación vigente.

Se puede definir un criterio es cada uno de los aspectos o dimensiones que se han considerado relevantes para el desempeño óptimo del puesto y por tanto, recoge aquellos

constructos psicológicos o conjunto de comportamientos que se van a evaluar. Los criterios deben ser definidos de forma clara entre el evaluador y el empleador.

Los constructos psicológicos utilizados con mayor frecuencia en procesos de evaluación dentro de los procesos de R&S se pueden agrupar en aptitudes (cognitivas, físicas, motoras y sensoriales), rasgos de personalidad, valores, intereses, estilos cognitivos, motivaciones, inteligencia emocional y social y competencias. Diversos autores (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010; Evers, Anderson, y Voskuil, 2005; Farr y Tippins, 2010; Osca, 2006; Salgado, Viswesvaran, y Ones, 2001) presentan en su obras una descripción exhaustiva de dichos criterios así como su definición, modelos y teorías de los mismos, aportando investigaciones que avalan su utilidad en procesos de selección de personal. Dado el propósito de este manual no se van a tratar en profundidad en este capítulo.

Otra alternativa es realizar una evaluación basada en competencias. Podemos definir una competencia como un conjunto de conductas (ejemplos de comportamiento) que llevan a un alto desempeño en la organización. Estas dimensiones o competencias parten, habitualmente, del análisis del puesto de trabajo. Una vez que se han identificado las dimensiones críticas de un puesto de trabajo, se establece qué tipo de información se tiene que conseguir de los candidatos durante la evaluación. Estas competencias deben ser definidas de manera conductual y detallada. Además se definen distintos niveles jerarquizados de comportamiento. De tal forma que, algunas dimensiones estarán presentes en varios puestos de la organización, pero en cada uno tendrá un nivel distinto. Utilizando evidencias de comportamiento el proceso de evaluación aumenta su nivel de validez y fiabilidad, haciendo además que sea más objetivo y transparente. Este tipo de criterios es más aceptado desde la perspectiva del candidato ya que lo perciben como una muestra de mayor respeto hacia la intimidad de las personas.

Además de los criterios referidos al análisis del puesto de trabajo hay otros factores que influyen en el éxito del proceso de evaluación como es la cultura y valores de la organización. Por ello, se debe conocer en profundidad el entorno donde se va a incorporar el candidato seleccionado. Por ejemplo, los empleados de una empresa del sector automoción no requieren las mismas características y competencias que los empleados de una farmacéutica, o los de una empresa española frente a una americana o francesa. A la hora de definir criterios no son los mismos para un vendedor de una firma de lujo que para un vendedor de una tienda de moda para jóvenes.

Por consiguiente se deben contemplar diferentes tipos de criterios. Por un lado los referidos al puesto de trabajo y por otro los referidos a la organización y al equipo de trabajo donde el candidato se va incorporar.

Las actividades a realizar a la hora de definir los criterios son:

- Recabar la información existente sobre las funciones, tareas y características del puesto a cubrir. Debe estar disponible y por escrito la descripción del puesto de Trabajo para el que se realiza la selección. En caso contrario habrá que realizarla
- Solicitar información sobre la cultura de la organización y el equipo de trabajo.
- Definir de forma operativa los criterios. Normalmente se traduce la información a constructos psicológicos o competencias, dependiendo el marco en el que nos situemos, que permitan predecir un desempeño óptimo en el puesto de trabajo. En muchas ocasiones se combinan ambos enfoques.
- Se recomienda fijar niveles mínimos y máximos así como no compensar valores obtenidos en los diferentes criterios hasta que no supere el estándar establecido. En el caso que se establezcan pesos de valoración asignados a los diferentes criterios, éstos deberán ser definidos en el diseño del proceso de evaluación. Esta ponderación debe hacerse teniendo en cuenta la relevancia de los mismos para el puesto y la organización. En cuanto a la ponderación Johnson y Oswald (2010) recomiendan la atribución de peso unitario para facilitar la explicación y la generalización de los resultados.
- El número e importancia de los criterios se establecerá a partir del análisis detallado de la posición a cubrir, así como del contexto organizativo. No obstante, la lista de criterios a evaluar debe ser limitada. Si hay poco tiempo es mejor medir pocos criterios bien; que muchos de forma pobre.
- A la hora de definir los criterios debemos tener en cuenta la posibilidad de evaluarlos mediante procedimientos rigurosos en cada situación concreta, lo que habitualmente se corresponde con la disponibilidad de instrumentos de evaluación debidamente validados para la población que se evaluará.
- Por último, se debe elaborar el perfil de exigencias del puesto. Que recogerá los criterios a evaluar, su definición, los niveles exigibles para el puesto y si existe alguna ponderación de los mismos.

4. ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Existen diversos métodos y técnicas que se pueden utilizar a la hora de realizar evaluaciones en el ámbito laboral. Una primera clasificación sería la división según el tipo de datos que se recogen:

- Datos L (*LIFE* - datos biográficos o *biodata*). Hacen referencias a los hitos y aspectos relativos a la experiencia vital de la persona. Las técnicas habitualmente utilizadas para recabar este tipo de información son: referencias, entrevistas, auto-informes, etc.
- Datos T (*TASK*). Hacen referencia a información procedente de la realización de algún tipo de tarea o actividad por parte del evaluado. Las técnicas habitualmente utilizadas para recabar este tipo de información son tests de aptitudes (cognitivas, sensoriales, motoras y físicas), pruebas situacionales, pruebas profesionales, tests de juicio situacional, muestras de trabajo, simulaciones, ...
- Datos Q (*QUESTIONNAIRES*). Hacen referencia a información recogida mediante la aplicación de cuestionarios. Las técnicas habitualmente utilizadas para recabar este tipo de información son cuestionarios, escalas, inventarios, tests de personalidad, intereses, estilos, etc.

Otra alternativa de clasificación de técnicas e instrumentos de evaluación es según el formato de presentación: pruebas de papel y lápiz, manipulación de objetos y aparatos, pruebas de ejecución de tareas, pruebas informatizadas o aplicadas por ordenador, tests adaptativos, pruebas de realidad virtual, etc..

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) permiten incorporar a la medición aspectos que hasta ahora eran difíciles de reproducir en formato papel como imágenes en movimiento, voz, tercera dimensión y un largo etcétera de combinaciones. En este marco debemos tener en cuenta que se deben garantizar, con más sigilo si cabe, la igualdad de condiciones de evaluación así como la confidencialidad y veracidad de los resultados obtenidos.

Debido a la limitación de espacio y al propósito de este manual, en este capítulo se van a tratar de forma más exhaustiva sólo los tests psicológicos, la entrevista y los centros de evaluación o *assessment center*. Para una revisión más detallada se pueden consultar

diferentes manuales de Selección de Personal (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010; Evers, Anderson, y Voskuijl, 2005; Farr y Tippins, 2010; Osca, 2006; Salgado, Viswesvaran, y Ones, 2001)

En líneas generales, los candidatos suelen mostrar reacciones más favorables cuando las pruebas guardan semejanza con el desempeño de puesto como pruebas de conocimientos o habilidades (destrezas). Las medidas directas tienen mejor aceptación que las medidas indirectas como las pruebas de aptitudes y personalidad.

En todos los casos, las pruebas elegidas deben ser pertinentes para evaluar los criterios previamente fijados. Además a la hora de elegir los predictores debemos tener en cuenta la fiabilidad, validez y la minimización de efectos adversos contra grupos protegidos. Johnson, Abrahams, y Held (2004) crean el coeficiente VAI (*validity adverse impact index score*) como intento de solución al dilema planteado. Este coeficiente indica la relación entre la validez y la diferencia del subgrupo de la medida estandarizada.

El aspecto más importante a tener en cuenta a la hora de seleccionar una prueba es la validez (SIOP, 2004). La validez se refiere a la adecuación, significación y utilidad de las inferencias específicas hechas a partir de las puntuaciones de los tests (pruebas)... La validez, no obstante, es un concepto unitario y siempre se refiere al grado en que la evidencia soporta las inferencias hechas desde las valoraciones de la prueba. Se validan las inferencias para propósitos especiales, no el mismo test. La validez incluye varios tipos de evidencia, que comprenden los tres tradicionales: contenido, constructo y criterio (AERA, APA, y NCME, 1989; AERA, 1999).

Por tanto, las pruebas utilizadas deben aportar evidencias de que los elementos de la prueba son representativos del comportamiento que implica el dominio de desempeño (contenido); la variable o aspecto que evalúa la prueba predice y explica el desempeño en el puesto (constructo); y los resultados obtenidos se relaciona con las medidas de desempeño del puesto de trabajo (criterio).

Para que el proceso de selección tenga la mayor validez y objetividad posible es necesario que se utilicen varios métodos de evaluación que sean complementarios. Lo más habitual puede ser la utilización de pruebas de conocimientos, tests psicométricos, muestras de trabajo, pruebas situacionales, dinámicas de grupo y una o varias entrevistas.

La utilización de varios métodos permite recoger información más amplia del candidato obteniendo así una visión global y facilita a la organización una toma de decisiones más eficaz y objetiva. Esta visión más amplia del individuo permite minimizar los errores y aumentar la eficacia del proceso.

En líneas generales a la hora de elegir las técnicas de evaluación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe utilizar métodos de evaluación diferentes y complementarios
- Los métodos utilizados deben ser sistemático, fiables y válidos
- Cada criterio debe ser evaluado al menos mediante dos métodos independientes. Si bien se deben evitar redundancias y solapamientos innecesarios.
- Se deben elegir siguiendo principios económicos, en relación con el tiempo y el esfuerzo que requieren y la disponibilidad y accesibilidad de los mismos. Pero este principio no debe sacrificar la calidad y pertinencia de las técnicas elegidas.
- La persona que aplique, corrija las pruebas; y/o interprete los resultados obtenidos en las mismas deberá ser competente, tanto por formación como por experiencia, para realizar una o varias de estas actividades. Por tanto debemos disponer de profesionales, bien internos o externos, cualificados para ello.
- Las técnicas de evaluación elegidas para medir los criterios previamente definidos deben tener por escrito:
 - Normas de aplicación: deben estar escritas y administrarse de forma unitaria para todos los candidatos y en todas las ocasiones. Deben especificar claramente las condiciones de aplicación, los tiempos para la realización de las mismas y los materiales necesarios.
 - Normas de corrección: deben establecerse de forma clara y precisa en el diseño de la prueba. Se debe explicar las normas de puntuación y las formulas para obtener el resultado parcial y final de las pruebas.
 - Normas de interpretación: deberán constar los contenidos, modelos y teorías que subyacen a la construcción de la prueba así como si existen baremos de interpretación de las puntuaciones.

- Debemos tener en cuenta las limitaciones de las pruebas elegidas a la hora de interpretar los resultados.

Con respecto a las pruebas utilizadas, los profesionales que realizan la evaluación deben garantizar la seguridad de las mismas. Este aspecto implica los siguientes comportamientos en relación a las buenas prácticas:

- Se debe respetar el derecho de la propiedad intelectual. No se debe fotocopiar, reproducir o utilizar pruebas sin autorización de la persona que las ha diseñado
- No difundir pruebas entre los posibles candidatos, para garantizar la fiabilidad de los resultados
- Las organizaciones o empresas son responsables de que respeten la ley orgánica de protección de datos LOPD haciendo hincapié en la confidencialidad de las pruebas y de los resultados obtenidos por los candidatos
- Existen algunos factores que afectan a la seguridad de las pruebas: las pruebas de papel y lápiz son fáciles de copiar, pero también las pruebas de aplicación telemática que circulan en internet. Las pruebas más antiguas tienen mayor probabilidad de que sean conocidas. En los procesos de selección masiva se deben extremar las precauciones ya que es más fácil que se extravíe alguna copia sobre todo cuando existe una única forma. Por este motivo la seguridad aumenta cuando se dispone de formas paralelas o equivalentes
- La aplicación de pruebas adaptativas también aumenta la seguridad de las pruebas. En este tipo de pruebas se aplica el ítem dependiendo de la respuesta anterior con la ventaja de que se necesita aplicar menos cantidad de elementos. El inconveniente es que existen pocas pruebas de este tipo en el mercado.
- A la hora de realizar la aplicación informatizada de algunas pruebas es necesario proteger y no permitir accesos no autorizados así como establecer procedimientos que garanticen que la persona que realiza la evaluación es el candidato y que las ejecuta en condiciones de equidad.

4.1. Los tests psicológicos

Los tests psicológicos son reactivos o pruebas estandarizadas. Esta definición implica que los requisitos que deben cumplir este tipo de pruebas son que sean fiables, que sean validos

y que estén tipificados. El concepto de tipificación hace referencia a que dispongan de baremos normativos que permitan interpretar las puntuaciones obtenidas.

Urbina (2007) enumera los siguientes elementos básicos en la definición de los tests psicológicos: son procedimientos sistemáticos, son muestras de conducta, las conductas que se toman como muestras de los tests son significativas del funcionamiento cognitivo o afectivo, los resultados son evaluados y puntuados de forma uniforme y por último, para valorar los resultados de los tests, es necesario disponer de normas estandarizadas basadas en datos empíricos.

Con respecto a la aplicación de tests psicológicos se deben respetar las Directrices internacionales para el uso de tests psicológicos (APA, 1992, COP, s.f., ITC, 2008).

El objetivo de las mismas es garantizar la utilización de “los tests de forma adecuada, profesional y ética prestando la debida atención a las necesidades y derechos de las personas implicadas en el proceso de evaluación, y teniendo en cuenta las razones para utilizar los tests, así como el contexto en el cual se lleva a cabo su aplicación... asegurándose de que... [el evaluador] tiene las competencias y conocimientos necesarios para llevar cabo el proceso evaluativo” (ITC-COP, 2008, p.6)

En líneas generales establece que:

- La utilización de tests psicológicos es de uso exclusivo por profesionales Titulados en Psicología.
- Los tests deben aportar datos que justifiquen las inferencias que se hacen a partir de los resultados obtenidos. Asegurar que el uso de los tests se ajusta a los fines establecidos.
- Los psicólogos que utilizan los tests deben tener conocimientos metodológicos y psicométricos sólidos.
- Los psicólogos que utilizan los tests deben tener conocimientos sobre las teorías, modelos y constructos medidos que permitan una elección pertinente e interpretación de los resultados.
- Los psicólogos deben asegurarse de que los tests se usan de forma no discriminatoria.
- En la corrección de los tests psicológicos se debe seguir el manual del test. Se deben aplicar las fórmulas de corrección y transformación de puntuaciones establecidas.

Muchos de estos procesos son actualmente mecanizados pero el profesional debe tener la suficiente formación técnica para entender los mismos.

- Para interpretar de los resultados de los tests, el psicólogo debe tener la competencia técnica para utilizar o generar los baremos o grupos de comparación adecuados. Debe tener en cuenta las limitaciones de las puntuaciones y los errores de medida de cada escala así como los factores que puedan alterar artificialmente los resultados a la hora de interpretar las puntuaciones. Además debe conocer en profundidad los modelos teóricos y las dimensiones psicológicas que mide el test.

4.2. La entrevista

Actualmente la entrevista es probablemente la técnica de evaluación más utilizada en los procesos de R&S. Honkanen y Nyman (2002) señalan como conveniente y exigible la realización de, al menos, una la entrevista con los candidatos en todos los proceso de evaluación.

Para que la entrevista sea una técnica eficaz de recogida de información, se deben analizar y establecer previamente las dimensiones y/o competencias críticas del perfil así como utilizar un guión claro con preguntas adecuadas que permita realizar una entrevista más estructurada.

Los métodos de evaluación que se centran en el comportamiento, son métodos con una mayor validez predictiva, puesto que la conducta puede ser observada y además el comportamiento en una situación determinada suele repetirse si se da la misma situación en un futuro. El comportamiento pasado se utiliza para predecir el comportamiento que se tendrá en una situación similar en el futuro. Existe una alta probabilidad de que un empleado que ha demostrado un alto desempeño en una situación concreta lo vuelva a conseguir en un futuro.

Dentro de estos métodos se encuentra la entrevista conductual estructurada que es la metodología más recomendable actualmente. Salgado y Moscoso (1995) aportan evidencias de la validez de este tipo de entrevistas.

La entrevista conductual es una entrevista personal, altamente estructurada, que trata de conseguir ejemplos de comportamiento del candidato para cada dimensión o competencia del puesto. Cuantos más ejemplos se consigan mayor será la predicción sobre el

comportamiento futuro del candidato. Conocer las acciones realizadas por un candidato no dice nada si no se conoce la situación o las circunstancias en las que se produjeron los resultados que se alcanzaron.

En cada ejemplo de comportamiento que se recoja tiene que haber 4 componentes para que el entrevistador tenga la información completa. Estos componentes que indicamos a continuación son los que además nos van a permitir centrarnos y saber qué tenemos que evaluar en la entrevista. Los componentes son:

- Situación (¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?)
- Tarea que tenía que realizar el candidato (¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?)
- Acción realizada por el candidato (¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué hicieron otros?)
- Resultados alcanzados como consecuencia de la acción (¿Qué pasó después? ¿Cuál fue el efecto? ¿Cómo lo supo? ¿Qué indicadores vio?)

Estos componentes se identifican con la palabra inglesa *STAR* (estrella). Para que un ejemplo de comportamiento sea válido tendrá que tener todos los elementos de STAR. Cada ejemplo de comportamiento debe contener información que permita al entrevistador saber “porqué” se produjo una “acción”, **la Situación o Tareas** que la provocaron para conocer el contexto, la **Acción**, lo que hizo el candidato y el **Resultado**, que permitirá evaluar la eficacia del comportamiento del candidato. Esto no significa que la información a veces nos llegue o se recoja en este orden. A veces los resultados se exponen primero, seguidos de la acción y la situación o tarea a desempeñar.

Hay que tener en cuenta que dentro de las respuestas de un candidato puede haber lo que se llaman “Falsas *Star*” que no serán tomadas en consideración por ser fundamentalmente opiniones, vaguedades, respuestas genéricas, hipótesis de lo que haría en un futuro...

Durante la entrevista se recogerá y se preguntará sólo información que sea realmente relevante para el puesto. No se considera buena práctica recabar información sobre aspectos personales que no sean importantes para el desempeño del puesto. La información que se recoja a lo largo de todo el proceso de evaluación es confidencial y tiene que estar

sólo accesible a los profesionales de RRHH, Selección y los Directivos implicados en el proceso.

Parte del éxito de la Entrevista Conductual está en el tipo de preguntas que se realizan y en la utilización de un guión, donde estarán las preguntas planificadas que permiten al entrevistador reunir toda la información necesaria sobre el comportamiento anterior del candidato en relación con las competencias importantes del puesto de trabajo a cubrir. Este guión incluye las instrucciones para preparar e iniciar la entrevista, las preguntas que van a ayudar a recoger los ejemplos de comportamiento y las instrucciones para cerrar la entrevista y realizar el informe de evaluación del candidato.

Utilizar una guía ayuda a tener preguntas correctas, bien estructuradas y eficaces para conseguir información relevante, además de aprovechar el tiempo centrándonos en aquello que es realmente significativo, para obtener el máximo de información en el tiempo que tenemos planificado, evitando que nos alarguemos innecesariamente con preguntas o información irrelevante. La Guía contribuye a que todos los entrevistadores tengan la misma estructura y recojan información sobre las mismas competencias, dando además seguridad al entrevistador.

Por otro lado, las ventajas de utilizar los métodos de evaluación basados en comportamientos son que:

- a) Permiten a los entrevistadores o evaluadores centrarse y conseguir la información más importante y relevante para el puesto. Utilizando una lista concreta de dimensiones para cada puesto se inicia la entrevista sabiendo qué evidencias y ejemplos de comportamiento hay que recoger para predecir si el candidato se ajustará o no la posición.
- b) Aseguran que los entrevistadores buscan toda la información importante y no haya ninguna dimensión que se quede sin evaluar.
- c) Evitan que una dimensión o competencia prevalezca sobre las demás en la decisión, garantizando que se tienen en cuenta todos los factores que contribuyen a un alto desempeño del puesto y la decisión se basa en la capacidad global del individuo para hacerlo.
- d) Aseguran que la información sobre los candidatos se obtiene y evalúa de modo consistente.

4.2.1. Buenas prácticas para la realización de entrevistas

Los siguientes comportamientos son los recomendados para los entrevistadores a la hora de realizar la evaluación:

- Antes de iniciar la entrevista de evaluación, los profesionales implicados tendrán que dedicar un tiempo inicial a la preparación de la misma. En este tiempo se trata de leer detenidamente el CV del candidato para analizar su trayectoria y detectar posibles gaps que haya tanto en su formación como en su carrera profesional. Hay que conocer el perfil y preparar la entrevista con un guión claro sobre las dimensiones o criterios que se van a buscar a lo largo de la misma.
- Tener definido un modelo de informe que ayude a recoger toda la información necesaria y permita valorar y comparar los resultados con otros candidatos y otros evaluadores.
- Una vez se haya acordado la cita para realizar el proceso hay que recibir al candidato a la hora establecida sin hacer esperar, ni realizar el proceso con retrasos sobre lo planificado.
- Reservar una sala adecuada, sin interrupciones y estimando el tiempo necesario para completar todas las fases de la entrevista.
- Agradecer al candidato su tiempo e informarle adecuadamente sobre los siguientes pasos del proceso y tiempos estimados de respuesta
- Valorar la información obtenida en la entrevista una vez finalizada para evitar errores y sesgos que alteren la veracidad de la información recogida

4.3. Los Centros de Evaluación (*Assessment Centers*)

El método del Centro de Evaluación, habitualmente designado en lengua inglesa, es decir como *Assessment Center* (AC) consiste en una evaluación estandarizada de comportamientos considerados importantes para el desempeño futuro de un puesto. Se basa en la recogida de información a través de la aplicación de varias técnicas y la participación de varios evaluadores. Se trata de evaluar a un grupo de personas sobre aquellos criterios o dimensiones competencias consideradas importantes para la posición que se realiza el proceso de R&S.

El AC se compone de varios ejercicios, entre los que se incluyen simulaciones relacionadas con el trabajo, diseñados de forma específica para evaluar las conductas relevantes. Estas dimensiones o competencias se habrán identificado, previamente al AC, mediante un análisis del puesto, en el que se habrán determinado las conductas, motivaciones y conocimientos críticos para el éxito en esa posición.

La actuación de los candidatos será observada por varios evaluadores, que han sido formados previamente sobre las dimensiones y metodología a seguir. El papel de los evaluadores es fundamental puesto que son los encargados de emitir el informe de evaluación final de cada participante con los detalles sobre sus puntos fuertes, áreas de desarrollo y el potencial para desarrollar con éxito la posición.

En resumen, un *Assessment Center* debe tener los siguientes elementos:

- Utilización de más de una técnica de Evaluación, incluidas simulaciones y en algunas ocasiones entrevistas o tests. Entre los ejercicios que se pueden aplicar están: las discusiones de grupo, estudios de casos, presentaciones orales, ejercicios de *fact-finding*, *role playing*, análisis y solución de problemas. Los ejercicios de simulación tienen que estar diseñados de forma específica para la posición. Se trata de que los participantes puedan demostrar sus habilidades. Por ello, hay que asegurarse de que dichos ejercicios permiten recabar la información sobre las conductas que están relacionadas con las competencias identificadas como relevantes.
- Se evalúa un grupo de candidatos al mismo tiempo. El número de participantes puede variar, siendo entre 8 y 12 lo más habitual. Con menos hace que los grupos sean demasiado pequeños para desarrollar algunos ejercicios y reduce la oportunidad de interacción. Con más de 12 es complicado que funcionen porque hace la evaluación muy compleja, siendo más difícil la participación.
- Participan más de un evaluador, que estarán previamente formados y entrenados en la metodología específica sobre la recogida información, las técnicas a utilizar y las competencias del perfil a evaluar. Estos evaluadores pueden ser directivos de la misma empresa, evaluadores externos o del área del RRHH o bien una mezcla de ambos, en función de lo que se establezca como más conveniente para alcanzar los objetivos.
- Se evalúan varias competencias en todos los participantes, cada una de las cuales tiene que ser evaluada por más de un evaluador y al menos en dos de los ejercicios

planteados. Igualmente es necesario que cada participante sea evaluado en la misma competencia por varios evaluadores en distintos ejercicios.

- La decisión final sobre cada uno de los candidatos tiene que estar basada en la integración y puesta en común de la información recogida por los evaluadores a través de los ejercicios y técnicas utilizadas y el acuerdo sobre la puntuación en cada una de las competencias a evaluar. Esto se lleva a cabo en la llamada reunión de evaluadores, cuyo resultado final es un único informe sobre cada candidato. Suele haber un informe para la empresa y otra copia que se entrega al participante.

4.3.1. Desarrollo del *assessment center*

No vamos a extendernos en el desarrollo de cada una de las fases, pero sí al menos indicar, de manera resumida, los distintos pasos que hay que seguir, una vez se hayan establecido los objetivos para los que se va a utilizar el AC.

1. Identificación de las competencias o dimensiones a evaluar. Serán específicas de cada posición.
2. Planificación y diseño del AC. Diseño de los ejercicios, pruebas a utilizar, horarios, selección y formación de los evaluadores. Uno de los pasos más importantes es el diseño y creación de ejercicios de simulación que permitan a los candidatos demostrar su nivel de competencia y las conductas relevantes que queremos evaluar. Igualmente la formación de los evaluadores es otro de los puntos clave para el éxito del AC. Esta formación suele durar 1 día.
3. Puesta en marcha del AC. Reserva de espacios y logística necesaria, comunicación a los participantes, aplicación de las pruebas, reunión de los evaluadores, informes y toma de decisión final.
4. Seguimiento. Tras la aplicación es necesario comprobar que los ejercicios han funcionado, ver si el horario y los tiempos han sido los adecuados. En caso de detectar deficiencias se deben contemplar en el rediseño.

4.3.2. Fases en la ejecución del AC

En su ejecución los AC establecen 4 fases: observar, anotar, clarificar y evaluar. Las dos primeras fases se realizan en paralelo:

- OBSERVAR / ANOTAR:
 - Posicionarse de forma que veamos a los candidatos que tenemos que evaluar, si es necesario, cambiar de posición durante el ejercicio.
 - Observar y anotar tanto lo que dice como lo que hace
 - No hacer interpretaciones, escribir tal cual lo que dicen.
 - Es recomendable realizar anotaciones del contexto y de lo que dicen otros participantes
 - Se deben anotar los tiempos para tener referencias sobre la participación de cada uno
- CLASIFICAR
 - Tan pronto como sea posible se deberán clasificar las evidencias de comportamiento recogidas en cada una de las competencias que están siendo evaluadas.
 - Para ello se utilizarán unas Guías o formularios diseñados para ello.
- EVALUAR
 - Consiste en dar una puntuación en cada criterio o competencia que se ha evaluado, en base a las evidencias recogidas. Un ejemplo sería utilizar un sistema de 1 a 6 donde 1 puede ser considerado un rendimiento excepcional en la competencia y 6 sea utilizado para referirse a las áreas que necesitan claramente una mejora. El 0 sería para aquellos casos donde no se haya podido recoger evidencias ni negativas ni positivas.

4.3.3. La sesión de valoración por parte de los evaluadores

La reunión de evaluadores tiene dentro de sus cometidos el asegurar que todos los participantes sean tratados de forma imparcial.

Durante la reunión deberán seguirse los siguientes puntos:

- Cada evaluador debe presentar la puntuación dada a cada candidato en cada una de las competencias o criterios. No hay discusión durante esta etapa.

- Los evaluadores deberán discutir una competencia y llegar a un acuerdo en la puntuación para todos los candidatos, antes de pasar a la siguiente competencia.
- La discusión debe estar basada en la observación del comportamiento durante el desarrollo de los ejercicios. Los datos tienen que estar argumentados con las notas sobre las conductas recogidas.
- No se deben tomar decisiones sobre las acciones a llevar a cabo o recomendaciones de desarrollo hasta que todas las competencias hayan sido puntuadas.

4.3.4. La sesión de comunicación de los resultados

La sesión de comunicación de resultados debe ser planificada con anterioridad, dedicándole el tiempo suficiente para llevar a cabo una completa discusión de todos los temas. Esta sesión debe realizarse cara a cara con cada uno de los evaluados por separado. No se deben evitar los temas difíciles, sino hablar de ellos de forma positiva. El evaluador debe tratar de entender el punto de vista del entrevistado y facilitar la asimilación de la información.

4.3.5. Ventajas y desventajas de los *assessment centers*

Las ventajas de la utilización de los AC son varias:

- Permiten la evaluación de un grupo de participantes al mismo tiempo
- Potencian la imagen de la compañía y aumenta la motivación de los participantes, sobre todo cuando directivos de la empresa participan en la apertura del mismo incluso en alguna comida o cierre el del AC.
- Los resultados son más fácilmente aceptados por los participantes y se perciben como más objetivos y justos, al haber variedad de pruebas y de evaluadores.
- Tienen una mayor fiabilidad y validez que otros métodos de evaluación.

Las desventajas a tener en cuenta son:

- Fundamentalmente el alto coste económico que tiene para la empresa, puesto que su realización va desde uno a varios días, con lo que ello supone en cuanto al alquiler o utilización de salas e infraestructuras, coste por la dedicación de varios evaluadores, incluso directivos, utilización y diseño de varias pruebas.

- Dada la duración y que los participantes tienen que realizar una gran variedad de pruebas, la tensión a la que están sometidos y el cansancio es mayor que con otras técnicas. Lo que hay que tener en cuenta para tratar de que el grado de ansiedad de los participantes desaparezca y planificar descansos oportunos entre las pruebas.

4.3.6. La figura del evaluador en el *assessment center*

Los evaluadores son las figuras clave y juegan un papel fundamental en el AC, puesto que serán los que tienen que realizar la valoración y emitir el informe final sobre cada uno de los participantes. Por ello es necesario que tengan homogeneidad de criterios, que conozcan las competencias a evaluar y sean expertos o se hayan formado en la técnica de observación y clasificación de comportamientos que se lleva a cabo en el AC.

Los evaluadores como ya hemos indicado pueden ser externos a la empresa, consultores especializados, pueden ser internos del área de RRHH, directivos o bien una mezcla, en función de las necesidades de la empresa o de los objetivos de la evaluación. En cualquier caso es necesario que todos los que van a participar realicen una sesión inicial de formación para tener claro el perfil y familiarizarse con las competencias y definiciones que se van a utilizar, homogeneizar criterios, conocer los ejercicios y logística del AC y utilizar correctamente las técnicas de evaluación.

Algunas **recomendaciones** que los evaluadores deben tener en cuenta:

- Mantener el horario establecido del programa
- No dejar que existan interrupciones
- Asegurarse de que se sabe qué participantes va a evaluar
- Asegurarse de que se conocen las competencias que se van a evaluar en cada ejercicio
- Nunca indicar a los participantes si lo están haciendo bien o mal. Permanecer neutrales
- Asegurarse de que los participantes no se han quedado con ningún papel al final del ejercicio
- Completar el formulario de evaluación tan pronto como sea posible después del ejercicio
- No discutir con otros evaluadores el desempeño de ningún participante hasta la reunión de evaluadores.

5. PROCEDIMIENTO Y CONDICIONES DE LA EVALUACIÓN

5.1. Planificación del procedimiento

El proceso de evaluación debe ser lo más objetivo y riguroso posible. Por lo que es importante establecer un procedimiento diseñado paso a paso que se aplique de forma uniforme para recoger información sobre los candidatos y permita tomar decisiones correctas sobre su contratación o en el caso de empleados actuales; sobre su desarrollo, movilidad a un puesto bien en otra área o promoción a otro de mayor nivel. La utilización de un procedimiento bien definido, claro y transparente para todos, tiene muchas ventajas ya que proporciona un método eficaz para obtener la información necesaria y sólo aquella realmente relevante para la posición, garantizando así una mayor objetividad en las decisiones. Un proceso estandarizado asegura que se evalúa a todos los candidatos de la misma forma, con las mismas pruebas, pasando por las mismas fases y tomando de referencia los mismos aspectos relevantes del perfil.

Las fases estarán consensuadas y aprobadas por la Dirección de la Empresa. Es necesario, en la reunión inicial con la empresa o con el Directivo que tiene la necesidad de incorporar al candidato, acordar: los objetivos del proceso, el perfil y los criterios a evaluar. Se deben fijar con claridad y precisión las fases y técnicas a utilizar así como los informes a que se presentarán al final del proceso, puntos de seguimiento y periodo de garantía del proceso, es decir, compromiso que adquiere el profesional de Selección en caso de que se marche o no encaje para presentar en un plazo de tiempo acordado un nuevo candidato.

El procedimiento tiene que ser el mismo para todos los candidatos (PRINCIPIO DE EQUIDAD), no puede haber una entrada distinta en la organización, por ejemplo porque haya un candidato referenciado de un alto Directivo o un Cliente. Es responsabilidad del área de Selección realizar una evaluación completa proporcionando información de retorno (*feedback*) de forma objetiva sobre los candidatos.

Se recomienda la utilización de una Guía con toda la información necesaria para llevar a cabo la evaluación y las pautas a seguir en cada caso.

La documentación que sería recomendable que tuvieran todos los evaluadores que van a participar en el proceso de evaluación sería:

- Perfil del puesto/ competencias a evaluar
- Guía de la entrevista o de la prueba a realizar
- CV del candidato
- Informe del resultado de las pruebas y entrevistas previas con Selección, en el caso de los Responsables del área/Cliente que participen en las entrevistas finales.
- Modelo de informe
- En el caso de movilidad interna o promoción es necesario contar con las Evaluaciones del Desempeño y el cumplimiento de objetivos de años anteriores, así como su trayectoria.
- Información sobre los pasos a seguir en cada fase

5.2. Definición de las fases y tiempos

Las fases del proceso de selección y la metodología se tienen que definir al inicio en función de diversas variables: complejidad del perfil, tiempo en el que tiene que incorporarse el candidato y presupuesto con el que se cuenta.

Además es necesario establecer el orden de las aplicaciones y toma de decisiones en función de los resultados parciales.

Un ejemplo del procedimiento a seguir en un proceso de Evaluación podrá ser:

Escrutinio de CV's	Realización de Pruebas	Entrevista psicológica	Entrevista Técnica	Aprobación/ Oferta	Contratación
Por titulación Por idiomas Por competencias Por nacionalidad	Test. (Razonamiento lógico Aptitudes verbales, numéricas, etc) Prueba de Idioma Dinámica de grupo	Por perfiles requeridos Categorías Competencias Centrada en dimensiones de personalidad	Por perfiles requeridos Categorías Centrada en aspectos técnicos	Aprobación de la incorporación por parte del Ejecutivo Principal... Comunicación al candidato de las condiciones de contratación	Paso de candidato a empleado de la Compañía

5.2.1. Aspectos a tener en cuenta antes de la aplicación de las pruebas.

El evaluador que realice la aplicación de las pruebas debe:

- Avisar con antelación a los candidatos de donde y cuando se realizará la aplicación de los tests
- Comprobar que las condiciones de las instalaciones y el estado de los materiales son los adecuados para garantizar la calidad de la aplicación
- Utilizar profesionales cualificados para la aplicación, corrección e interpretación de los test
- Informar sobre la finalidad de la evaluación
- Informar a los evaluados sobre sus derechos y deberes.
- Respetar el derecho de participación de los evaluados explicándoles las consecuencias de la no realización
- Informar sobre la utilización de los resultados y de los derechos de acceso a los mismos
- Informar sobre la confidencialidad de los resultados derivados de la realización de los tests y la accesibilidad a los mismos

5.2.2. Recomendaciones a tener en cuenta por los evaluadores durante las sesiones de evaluación

- Establecer condiciones adecuadas: bienvenida participantes, reducción ansiedad ante la evaluación, eliminar fuentes de distracción , comprobar que todos tienen los materiales y el correcto estado de los mismos
- Respetar las instrucciones descritas en el Manual de la prueba.
- No dar información complementaria que altere las condiciones de igualdad en las distintas aplicaciones
- En caso de realizar modificaciones con respecto al procedimiento de aplicación estas deberán ser anotadas para su posterior análisis
- En el caso de que las pruebas tengan límite de tiempo para su realización se deben controlar con precisión y rigor por parte del evaluador

6. INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS. EL INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Previamente al análisis de los resultados habrá que haber definido en aquellos métodos que tengan un resultado numérico, las puntuaciones necesarias o niveles de corte en cada una de las pruebas que se van a utilizar así como su peso, si se van a ponderar.

En aquellos métodos cuyo resultado sea cualitativo como la entrevista es fundamental tener la descripción de las competencias que se evalúan en el perfil y realizar la argumentación en base a las evidencias de comportamiento recogidas en la entrevista.

Es fundamental realizar un informe detallado con toda la información recogida durante la entrevista inmediatamente al finalizar la misma. El informe tiene que recoger evidencias objetivas e información relevante, sin juicios de valor. Transcribiendo las respuestas según las da el candidato. Es una buena práctica establecer un modelo de informe y clarificar las dimensiones y criterios que se van a evaluar para que todos aquellos que van a participar en el proceso de selección recojan la información de una forma homogénea y su puesta en común al final sea más fácil.

Para el cliente o responsable del área se emitirá un informe que previamente se habrá definido por ambas partes, con los criterios y competencias establecidos como relevantes para el puesto³⁷.

7. COMUNICACIÓN CON EL CANDIDATO Y EL EMPLEADOR

Los **procedimientos y procesos** de selección que se vayan a utilizar tienen que estar definidos de forma clara y es recomendable que se publiquen en los portales internos de la organización para que todos los implicados en el proceso de selección (RRHH, Selección y los Directores de las áreas que participan en la selección) tengan acceso a los mismos y conozcan cuales son las fases y pasos a seguir.

Es aconsejable que se realice una descripción detallada, bajando al nivel de tareas y responsabilidades, que permitirá a cada persona involucrada conocer su rol dentro del proceso. Lo que permitirá, además, que cuando una persona entra nueva, bien al equipo de

³⁷ La redacción del informe se desarrolla en el capítulo 6 de este manual

Selección o bien en la empresa, tenga acceso a esa información y conozca cuales son los procedimientos a seguir desde el principio, permitiendo una formación más rápida.

No debemos olvidar que el proceso de selección es un proceso de intercambio de información, en el que ambas partes, candidato y empleador, recaban información sobre la otra previa a la toma de decisiones cada. Tanto la empresa como el candidato deciden tras la información recibida y el proceso realizado si siguen adelante y pasan a la formalización del contrato de empleo. Por eso, es importante conocer y transmitir al candidato los mensajes de venta que la empresa tiene para esa posición concreta. Esta comunicación se hace fundamental para obtener el compromiso de las personas con el proceso y con la organización.

La comunicación con el candidato tiene que ser constante a lo largo del proceso. Al inicio del proceso de selección hay que informarle del objetivo del mismo, las fases que tendrá, el tiempo y cuando recibirá una contestación con el resultado del mismo. Es el momento de darle el máximo de información posible sobre la empresa y el puesto. Es importante tener definidos los mensajes de venta, puesto que necesitamos confirmar que aquellos candidatos que decidan participar en el proceso de selección están interesados y motivados por el puesto que estamos ofertando. Esto evitará que se caigan candidatos en fases posteriores por falta de información (p.ej.: porque no se ha dicho que había que viajar y el candidato no le interesa hacerlo) y que tengamos que volver a iniciar el proceso. Hay que tener en cuenta que para el profesional del área de Selección los candidatos también son clientes y en algunos casos aunque no se presenten para la posición para la que se estaba realizando el proceso podrían ser posibles candidatos finalistas para otras posiciones de futuro.

Es importante responder e informar siempre a los candidatos en cada una de las fases del proceso, incluso desde la recepción del CV, aunque el volumen de llegada de currícula sea alto los sistemas informáticos nos permitirá también enviar una respuesta breve o una nota de acuse de recibo.

No hay que olvidar que los Psicólogos o Técnicos de Selección son el primer contacto del candidato con la empresa y por tanto es fundamental su labor de venta de la misma y de resolución de dudas para aclarar todas las preguntas que puedan tener. En este sentido juega un papel importante la empatía o cordialidad del Técnico en los distintos contactos que tenga con el candidato a lo largo de todo el proceso. En algunos casos puede llegar a marcar la diferencia entre la aceptación o rechazo de la oferta. Una mala comunicación, no

tener respuesta o información incompleta sobre la empresa, el puesto o el proceso puede hacer que se pierdan candidatos pese a realizar un gran esfuerzo en el proceso de captación y se haya invertido mucho en transmitir una imagen adecuada al mercado o en las acciones de publicidad, anuncios, etc...

Un candidato con una mala experiencia en el proceso de selección, que no haya tenido la información correcta o no se le haya informado a tiempo o ni siquiera ha recibido *feedback* de ningún tipo, transmitirá una mala imagen de la empresa desaconsejando seguramente a sus compañeros o su círculo más cercano la participación en ninguno de los procesos de la organización.

8. SEGUIMIENTO Y VALORACIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

Las ventajas de realizar una buena evaluación son muchas. Para ello hay que conseguir al candidato adecuado, en el tiempo previsto y con el coste estimado. Esto hará que el proceso sea eficaz y haya una integración más rápida, lo que nos llevará a tener una menor rotación, se hará una formación más ajustada a cada persona, cumpliendo de esta forma las necesidades y los objetivos de la organización.

Si se realiza un buen proceso de selección conseguiremos un candidato capacitado y motivado, con un desempeño eficaz en su posición que redundará en una organización más productiva y más exitosa.

Por el contrario si nos demoramos en el proceso o si se incorpora un candidato que no se ajusta al perfil repercutirá de forma negativa en un coste mayor en tiempo y dinero, al tener que comenzar de nuevo el proceso incluso en imagen y calidad de servicio de la empresa. Esto es mayor cuanto más alto es el perfil del candidato y existe más riesgo de que el impacto sea alto en la organización. No es lo mismo si el error se produce en un candidato junior con poca experiencia, cuyas tareas serán más básicas con menor responsabilidad y mayor supervisión inicial p.ej.: un programador, un administrativo, un financiero junior, que un nivel directivo, donde desde el principio la toma de decisiones implica acciones con alta repercusión para la organización. Un error en estos niveles puede hacer a la organización perder proyectos y recibir quejas por parte de los clientes.

Se hace por tanto necesario, mantener unas buenas prácticas en el proceso de evaluación de los candidatos que redundarán en un mayor éxito del proceso de Selección, y que repercuta incluso en la respuesta de candidatos que podamos tener desde el inicio del proceso, en la fase de captación (Reclutamiento). Esto es tanto más crítico en mercados como los europeos donde nos estamos encontrando con una disminución de candidatos cualificados y donde se hace más patente la lucha por el talento en algunos ámbitos como el área de Sanidad o el sector Tecnológico. Es necesario que la empresa sea consciente del impacto que tiene la imagen que transmite a través del proceso de selección en el mercado potencial de candidatos, puesto que influirá de manera positiva o negativa a la hora de atraer a los futuros candidatos. Hay empresas del mismo sector que ante un mismo anuncio no reciben la misma respuesta en volumen y calidad de candidatos.

Los aspectos de la evaluación que repercuten directamente en futuros procesos de R&S son:

- El tipo de comunicación que se haya establecido con los candidatos: Si reciben respuesta y *feedback* tras cada fase, si esta respuesta se recibe a tiempo o no. Tipo de información que el candidato recibe por parte de la empresa en un primer contacto y en contactos posteriores.
- Condiciones del contacto con el Entrevistador o Evaluador: Si tiene empatía y se muestra cordial o no.
- La realización de un proceso coherente: sin demoras, sin excesivas fases, con un objetivo claro y definido.

Algunos de los parámetros de medida que se pueden utilizar para evaluar la eficacia del proceso de evaluación y saber qué tengo que modificar o mejorar para obtener mejor resultado como son:

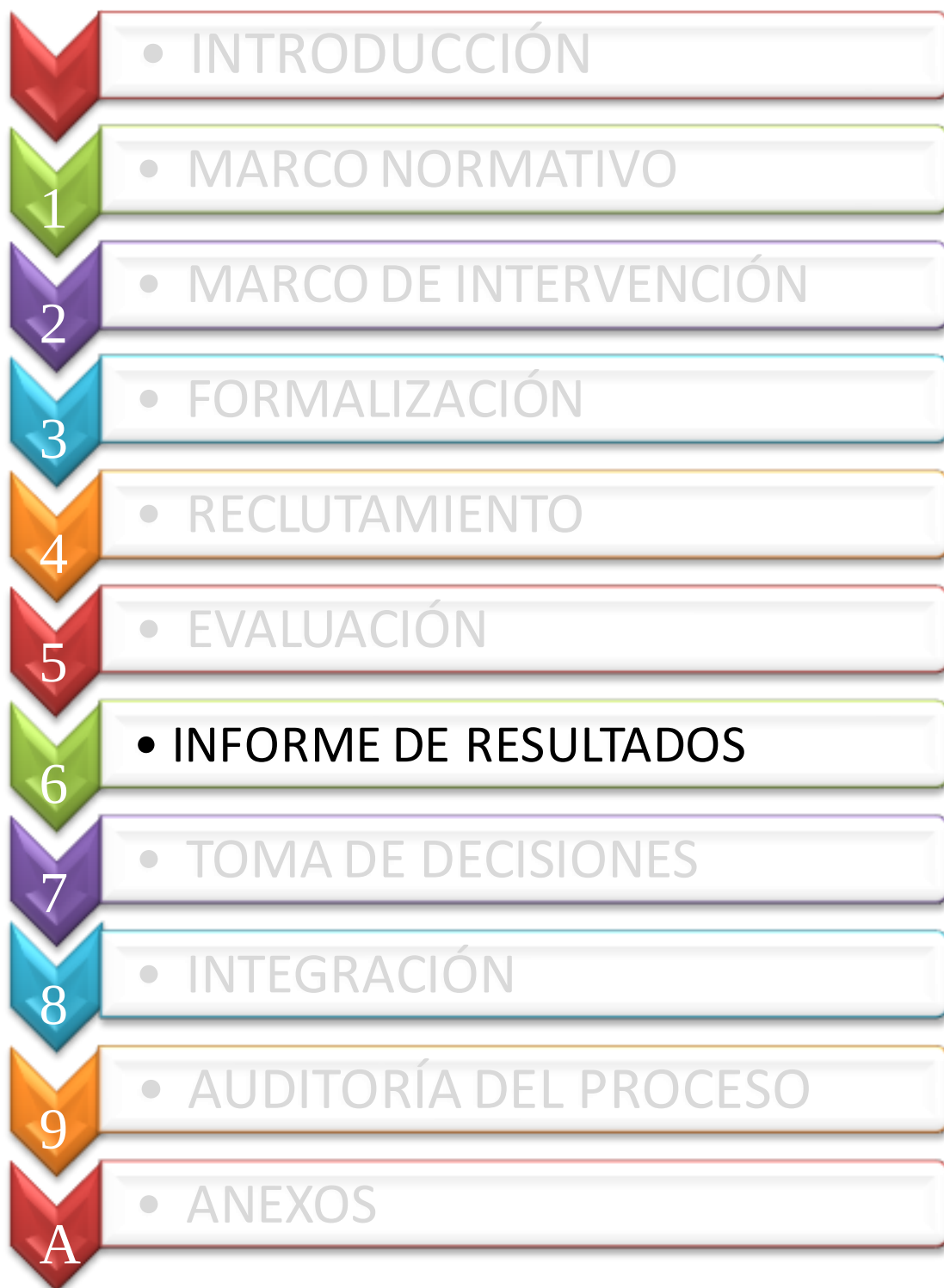
- Calidad del proceso:
 - Encuesta de Satisfacción del candidato
 - Encuesta de Satisfacción de la empresa o del Responsable de la posición.
- Tiempo para cubrir una posición
- Tiempo entre fases

- Coste del proceso, Coste por posición o puesto
- Porcentaje de aceptación de ofertas, porcentaje de rechazo de ofertas y motivos en cada caso
- Porcentaje de desistimientos en cada fase y a lo largo del proceso y motivos
- Nivel de rotación en los primeros 3 ó 6 meses.

REFERENCIAS

- American Education Research Association (AERA), American Psychological Association (APA) y National Council of Measurement in Education (NCME). (1985). *Standard for educational and psychological testing*. Washington DC: APA
- American Educational Research Association. (1999). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Recuperado de <http://www.apa.org/science/programs/testing/standards.aspx>
- American Psychological Association (1992): Principios éticos de la evaluación psicológica [Tomados del Código Ético de la APA: Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 47, 1597-1611] Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=33> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2010). *Psicología de la Selección de Personal*. Madrid: TEA ediciones.
- Colegio Oficial de Psicólogos – Comisión Deontológica Estatal (s.f.): normas mínimas para el uso de los tests [Adaptado de Moreland, K.L., Eyde, L.D., Robertson, G.J., Primoff, E.S. y Most, R.B. (1995). Assessment of test user qualifications. *American Psychologist*, 5, 14-23.] (<http://www.cop.es/vernumero.asp?id=34>. Recuperado el 15 de septiembre de 2010)
- European Federation of Psychologist's Associations (2005): *Meta-code of ethics - Accepted by General Assembly Athens, July 1995 - Revised by General Assembly Granada, July 2005* Recuperado de <http://www.efpa.eu/ethics/ethical-codes> (Consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Evers, A.; Anderson N.; Voskuil, O. (Eds.). (2005). *Handbook of personnel selection*. Oxford: Blackwell.
- Farr, J.L y Tippins, N.T. (Eds.). (2010). *Handbook of employee selection*. Londres. Routledge.
- Fernández-Ballesteros, R., De Bruyn, E.E., Godoy, A., Hornke, L., Ter Laak, J., Vizcarro, C., Westhoff, K., Westmeyer, H. y Zaccagnini, J.L. (2001). Guidelines for the assessment process (GAP): A proposal for discussion. *European Journal of Psychological Assessment*, 17, 187-200. Publicadas en español en *Papeles del Psicólogo*, 2002.
- Fernández- Ballesteros, R., Márquez, M.O., Vizcarro, C. y Zamarrón, M.D. (2011). *Buenas prácticas y competencias en evaluación psicológica: El sistema interactivo múltiple de aprendizaje del proceso de evaluación (SIMAPE)*. Madrid: Pirámide
- Honkanen, H. & Nyman, K. (2002). *Handbook of good practice in personnel assessment*. Helsinki: Psychogien Kustannus Oy
- International Tests Commission (2008): *Directrices internacionales para el uso de los tests* (versión española del Colegio Oficial de Psicólogos). Madrid. TEA Ediciones. El texto completo de estas directrices está disponible en www.cop.es/test/ (versión española aprobada por la Comisión de Test del COP). (Consulta el 15 de septiembre de 2010)

- Johnson, J.W., Abrahams, N., & Held, J.D. (2004). *A procedure for selecting predictors considering validity and adverse impact*. 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL
- Johnson, J. W. y Oswald, F.L. (2010). Test Administration and use of test score. En Farr, J.L y Tippins, N.T. (Eds.). *Handbook of employee selection*. (pp. 151-168). Londres. Routledge.
- Osca, A. (Ed...). (2006). [Selección, evaluación y desarrollo de los recursos humanos](#) Madrid: Sanz Tomas.
- Prieto, G. y Muñiz, J. (s.f.): Un modelo para evaluar la calidad de los tests utilizados en España. Recuperado de <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=41#> (Consulta el 15 de diciembre de 2010)
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (1995) .Validez de la entrevista conductual estructurada. *Revista de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: an overview of constructs, method and techniques. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp.165-199). London: Sage
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2004). *Principles for Development and Use of Personnel Selection Procedures*
- Urbina, S. (2007). *Tests psicológicos*. Madrid. TEA Ediciones.



Capítulo 6

- La elaboración del Informe de resultados

Autor

- M^a Ángeles Romeo
- Consultora de Recursos Humanos

Esquema del Capítulo

- Consideraciones Generales
- Informes Individuales
- Apartados del Informe Individual
- Memoria del Proceso

1. CONSIDERACIONES GENERALES

El informe constituye la fase final del proceso de selección y es el que refleja el trabajo realizado y garantiza el éxito del proceso en sí.

El informe de selección es una exposición redactada, que recoge el análisis de toda la información recabada, a través de las distintas técnicas aplicadas, y, en función de su evaluación, los resultados, las conclusiones y el pronóstico dentro del marco teórico de referencia previamente definido para la función objeto del proceso. (López-Fé, 2002)

Se pone así en evidencia que hemos de contar previamente con un marco teórico definido, o lo que es lo mismo un Perfil del Puesto, que defina los requerimientos, en términos de conocimientos, experiencia y competencias o capacidades requeridas para la función a desempeñar, de tal manera que el informe individual de cada candidato reflejará los datos obtenidos comparativamente al perfil definido.

El responsable del proceso de selección no debe renunciar a concluir con esta fase, ni por motivos de urgencia, ni por deseo del demandante del mismo de una “rápida transmisión verbal”, pues el informe en sí mismo refleja el desarrollo del proceso, su complejidad, las conclusiones alcanzadas y algo muy importante, sustenta las decisiones que se tomen en criterios reconocidos y explícitamente expuestos en el documento. Es, al mismo tiempo, la manera de dotar de calidad la labor del seleccionador, como garantía de trazabilidad, y por ello mismo, resulta vital la confección de esta información, dado que en muchos casos es el medio que determina el éxito o el fracaso de todo el proceso desarrollado.

Es por estos motivos, por los que además en muchas organizaciones se acostumbra a realizar dos tipos diferentes de informes a la conclusión de todo proceso de selección:

- Un **Informe Individual** pormenorizado de cada uno de los candidatos que son presentados para cubrir el puesto correspondiente.
- Una **Memoria del Proceso**, donde se reflejan los datos grupales del conjunto de candidatos, con los índices en los que se ha ido basando la sucesiva toma de decisiones.

2. LOS INFORMES INDIVIDUALES

2.1. Aspectos Técnicos

Los *Informes Individuales de Candidatos* a un determinado puesto de trabajo deben contener, a título general, los siguientes apartados que deberán adaptarse al proceso concreto seguido en cada caso:

1. Introducción
2. Información General:
 - a. Datos personales:
 - i. Nombre, Dirección, Teléfonos y correo electrónico de contacto.
 - ii. En función de las necesidades de la posición:
 - Documento Nacional de Identidad DNI o Carta de Identidad, Permiso de Residencia y Trabajo, si procede.
 - Carnet de Conducir.
 - b. Estudios y Formación:
 - i. Título, Especialidad, Escuela y año de finalización, así como la homologación en los casos requeridos.
 - ii. Otros conocimientos específicos requeridos.
 - iii. Conocimientos Informáticos.
 - iv. Conocimientos de Idiomas.
 - c. Experiencia profesional: Empresas, tiempo de permanencia y principales funciones desempeñadas.
 - d. Otros Datos:
 - i. Retribución actual, (desglosada en sus diferentes apartados, salario fijo bruto anual, retribución variable, su configuración y conceptos de cuantificación, beneficios sociales, pluses, cualquier otra retribución en especie, etc.).
 - ii. Expectativas salariales manifestadas hacia la posición.
 - iii. Tipo de contrato actual y expectativas.

iv. Plazo de Incorporación y acuerdos de preaviso con su actual compañía.

3. Comentarios

- a. Cuadro resumen de los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones o criterios evaluados, comparativamente con los niveles requeridos en el Perfil de exigencias del Puesto. Solo quedará mención del nombre/identificación técnica de los tests y/o instrumentos de evaluación utilizados en la Memoria de Proceso.
- b. Comentarios cualitativos sobre los resultados obtenidos:
 - i. Puntos Fuertes con alto ajuste al Perfil del Puesto.
 - ii. Oportunidades/Áreas de Mejora o zonas de riesgo con respecto al Perfil del Puesto.
 - iii. Motivación Profesional, por el Puesto y la Empresa.
- c. Referencias obtenidas y datos personales contrastados (DNI, Vida Laboral, Títulos formativos aportados, etc.).

4. Conclusión, Pronóstico y Recomendaciones.

Una cuestión que resulta ser tema habitual de comentario entre los profesionales se refiere al número adecuado de Informes Individuales que ha de presentarse para cada posición. Es indudable que ello dependerá en gran medida de las posibilidades que haya brindado el proceso, y éstas serán función de las variables determinadas por el proceso en sí, por su especificidad, por los requerimientos solicitados, por las características del mercado, etc.; pero de forma genérica se tiende a considerar idóneo para la cobertura de una posición entre 2 y 4 candidatos finalistas, si bien y cuando pasamos a seleccionar para la cobertura de varios puestos de una misma posición, esta proporción disminuye progresivamente, situándose entre 2 y 2,5 .

Un ejemplo genérico podría ser:

Puesto	Nº de empleos	Informes de candidatos finalistas
Visitador Médico en una provincia	1	3
Visitador Médico para la misma provincia	2	entre 4 y 5
Visitador Médico para la misma provincia	4	entre 8 y 10
Comerciales para Banca de Particulares en la misma provincia	10	entre 18 y 20

Fuente: elaborado por el autor

Otra cuestión de comentario habitual es la mejor forma de garantizar el anonimato de los informes que pueden circular entre personas no sometidas al sigilo profesional. Las recomendaciones más habituales son la separación de los datos personales del resto de la información y el uso de claves de identificación que pongan en relación las dos partes en que se segmenta la información. Las tecnologías informáticas permiten la administración de permisos para el acceso a cada tipo de datos a los distintos usuarios posibles.

2.2. Aspectos Jurídicos

Debe tenerse presente que el Informe de Selección es un documento exclusivo de Recursos Humanos, hay que ser consciente de las implicaciones de la información personal que se está manejando y el impacto que ello puede tener sobre el candidato.

De tal manera que ha de garantizarse la más estricta observancia de la Legislación Vigente, que, afectando a todo el proceso, se hace determinante cuando se trata de información escrita.

2.2.1. Confidencialidad:

En la parte de **Datos Personales** es importante volver a señalar que solo se recogerán los datos realmente necesarios y que resulten pertinentes, adecuados y no excesivos con respecto a la finalidad con la que se efectúa, que no es otra que la valoración para la función del puesto.

Sin olvidar que la **Constitución Española** establece en su **Artículo 16** apartado 2, que nadie podrá ser obligado a declarar sobre su ideología, afiliación sindical, religión o creencias y, en su **Artículo 14**, que *“Los españoles son iguales ante la Ley sin que pueda prevaler discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*, precepto igualmente recogido en el **Artículo 10º del Código Deontológico del Psicólogo**.

Por consiguiente, observando escrupulosamente estas condiciones deberemos reflejar exclusivamente aquellos datos que sean relevantes y pertinentes para la función.

Los datos de identificación y contacto: nombre, dirección, teléfonos y correo electrónico, deben contar con la posibilidad de ser disociados del resto del informe para su tratamiento por personal administrativo o personal no autorizado, o como método de salvaguardar su objetividad e imparcialidad.

Los candidatos participantes en un proceso de selección deben ser informados de que los datos recogidos en el proceso formarán parte de un determinado fichero, de la finalidad de la recogida de datos y **la cesión a terceros**, tantas cuantas cesiones se vayan a realizar, acción o acciones a las que deberá consentir el propio interesado. Del mismo modo, ha de ser informado sobre la forma de ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición. **(LOPD)**

- Para la **cesión del informe**, siempre reflejado en el propio documento la persona a la que se cede, debe contarse con la previa autorización escrita del interesado, y el destinatario del informe debe ser informado de la Confidencialidad del mismo y de las restricciones de uso a la que está obligado.

Es conveniente así enumerar las copias que se realicen del informe, para poder tener por parte del responsable del mismo un total control sobre ellas, y una vez utilizado en las fases correspondientes de Entrevistas con el decisor final, volver a recuperarlas y proceder a su destrucción, tal y como se establece en la **LOPD³⁸ y el Código Deontológico del Psicólogo**, quedando solo en poder del Responsable Técnico del Informe la responsabilidad de su custodia y salvaguarda.

Artículo 43º del Código Deontológico del Psicólogo, Los Informes Psicológicos realizados a petición de instituciones u organizaciones en general, estarán sometidos al mismo deber y derecho general de confidencialidad, quedando tanto el Psicólogo/a como la correspondiente instancia solicitante obligados a no darles difusión fuera del estricto marco para el que fueron recabados.

Es nuestra obligación prevenir cualquier mal uso que de esta información pueda hacerse, tanto por parte de los decisores y peticionarios del proceso de selección, como por cualquier otra persona que pueda, por alguna negligencia, tener acceso al mismo, incluido el propio interesado que habiéndose hecho con una copia del mismo pueda utilizarlo para fines distintos de los que fue objeto de realización.

³⁸ Artículo 10º LOPD: *El responsable del fichero y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos de carácter personal están **obligados al secreto profesional** respecto de los mismos y al deber de guardarlos, obligaciones que subsistirán aún después de finalizar sus relaciones con el titular del fichero o, en su caso, con el responsable del mismo.*

- **Custodia y archivo del Informe y el Material de Evaluación.**³⁹

- **El informe no debe utilizarse para propósitos no previstos**, esta norma debe aparecer igualmente en el informe y caso de que sea apropiado reconsiderarlo para otra cuestión, hemos de asegurarnos que los métodos de evaluación así como la propia redacción del mismo son apropiados a la nueva circunstancia.
- Respecto al **tiempo en el que los informes pueden ser reutilizados** como base para la toma de decisiones, la Comunidad de Expertos tiende a establecerlo en un período de entre 1 y 2 años, basándose en los cambios que las personas abordan en función de su situación de vida personal y profesional
- Independientemente de ciertas necesidades que puedan requerir algunas organizaciones, se establece como prudente proceder a la **destrucción de los datos tras un período de dos años**, tiempo que se estima suficiente para el seguimiento y estudio del valor predictivo, precisión y seguridad de las evaluaciones realizadas. (Honkanen y Nyman 2002)

A lo que debemos añadir el **Artículo 46º del Código Deontológico del Psicólogo**, Los registros escritos y electrónicos de datos psicológicos, entrevistas y resultados de pruebas, si son conservados durante cierto tiempo, lo serán bajo la responsabilidad personal del Psicólogo, en condiciones de seguridad y secreto que impidan que personas ajenas puedan tener acceso a ellos.

2.2.2. Igualdad y no discriminación

Pormenorizadamente, en el ámbito concreto del Informe de Selección hay que tener muy presente algunos aspectos, entre los cuales cabe mencionar:

- Para salvaguardar la regla de **no discriminación** es una buena práctica emitir informes sin reflejar los datos personales que puedan permitir juicios de valor apriorísticos por sexo, edad, raza, o condición social, etc., siendo el Responsable Psicólogo o Experto el poseedor de las claves de identificación.

³⁹ La LOPD es tajante en este aspecto y establece claramente: Artículo 9º. *El Responsable del Fichero, y, en su caso, el encargado del tratamiento, deberán adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural.*

Es una norma que permite al mismo tiempo, atender las normas de protección de datos, en ficheros diferenciados para su tratamiento por diferentes estamentos de carácter administrativo, de acuerdo a su nivel de seguridad.

Redactar en masculino genérico será un factor que garantice igualmente esta cláusula de seguridad.

Sin olvidar desglosar todos los aspectos aptitudinales, actitudinales y comportamentales desde la máxima objetividad, con argumentos basados en los datos contrastados, y, desde la máxima ética profesional, (**Artículo 12 del Código Deontológico del Psicólogo**), sin entrar en descalificaciones o etiquetas que puedan resultar peyorativas o descalificadoras. Es un objetivo prioritario a considerar por el redactor del informe.

- Respecto a la **igualdad** una medida que cabe considerar para salvaguardar esta norma reside en presentar los informes de candidatos finalistas en orden alfabético, de tal manera que limite a priori la percepción del Responsable del Proceso. Estos aspectos podrán desglosarse pormenorizadamente y de forma verbal, una vez el destinatario del proceso y, en el mejor de los casos el directo supervisor de la posición, haya entrevistado y haya valorado a todos y cada uno de los candidatos presentados, momento en el que podrá proceder con mayor cantidad de datos a contrastar opiniones, juicios o dudas con el Experto.

3. APARTADOS PRINCIPALES DEL INFORME INDIVIDUAL

El núcleo de este capítulo lo constituyen los **Informes Individuales**, pues a pesar de que también ha habido intentos de delegar esta fase en sistemas informáticos, gestores de información inteligentes, se ha puesto de manifiesto que la elaboración de todos los datos obtenidos en el proceso por parte de un especialista y su reflejo en una redacción estructurada y ordenada, le dota de verdadero valor añadido y el marco de referencia adecuado para una correcta toma de decisiones. (Muñiz y Fernández Hermida, 2010)

Paginar el documento del informe e incluir en el pie de página la identificación del candidato, el puesto objeto del proceso y la fecha del mismo, serán útiles para su manejo y su correcta organización.

De forma genérica, los informes de selección deben ser coherentes y estar escritos en un lenguaje claro, concreto, normalizado y descriptivo, rehuendo el uso de vocablos técnicos, que dificulten la comprensión por parte del destinatario del mismo y el texto debe estar ligado a los criterios y dimensiones de evaluación que se hayan definido previamente en el perfil de exigencias del puesto.

Es indudable que, en algunas organizaciones, el modelo de gestión de recursos humanos es bien conocido por el conjunto de mandos y decisores en este tipo de actuaciones, lo que facilita el uso de términos de carácter psicológico y afianza en la actualidad el uso masivo de los términos de Competencias, por su fácil manejo por personas de diferente cualificación profesional. En cualquier caso, siendo de aplicación la utilización del modelo específico de la organización en la que se encuadra el proceso, no deja de ser necesario, adecuar el vocabulario utilizado al demandante del mismo y siempre con la regla de lenguaje inteligible, frente a lenguaje técnico; y concreto y riguroso, frente a ambiguo o basado en generalizaciones.

Su finalidad, en consecuencia, debe estar directamente relacionada con la función que se contempla y en dicho marco deben redactarse las conclusiones obtenidas, su alcance y limitaciones y su validez temporal.

Resulta obvio añadir que cada persona es única e irrepetible y en cierta medida esta premisa debe quedar reflejada en el informe, pues no pueden existir dos informes iguales, ya que tienen que reflejar las diferencias individuales encontradas, respecto al marco teórico común definido. Ese es el aporte que el técnico especialista debe dejar plasmado en sus comentarios, sus pronósticos y sus recomendaciones.

Se hace de esta forma verdaderamente importante determinar previamente cuales van a ser los criterios en los que se va a basar la toma de decisión en cada una de las fases que va a incluir el proceso de selección, tanto del método elegido, (selección descendente, puntuación de corte, obstáculos múltiples, de anillamiento, (Farr y Tippins, 2010), y la idoneidad del mismo para el proceso concreto en función del criterio de selección adoptado para adecuarse a un perfil.

3.1. Datos Generales del Proceso

El Informe Individual de selección, debe ir siempre precedido de una primera página, en la que explícitamente quede señalado cómo se utilizará el Informe y para qué propósitos. Dejando constancia de datos como:

- El puesto de trabajo objetivo del proceso.
- El departamento en el que se encuadra.
- La fecha de realización del Informe.
- El Receptor del Informe.
- El nombre de Responsable del Informe y de los diferentes evaluadores y entrevistadores que hayan intervenido en el proceso de selección, si alguno de ellos es Psicólogo deberá incorporar su número de Colegiación, sus cargos y departamento al que pertenecen, o empresa en la que trabajan, caso de tratarse de un proveedor de Servicios de Selección de Personal.
- Nota clara sobre las restricciones de uso, el grado de confidencialidad, sujeción al cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), período de vigencia del Informe y las condiciones para su reutilización.

3.2. Datos del Sujeto

3.2.1. Apartado de Datos Personales

Se iniciará el informe individual con un historial profesional estructurado y normalizado a la organización, de tal modo que permita un manejo operativo del mismo y posibilite realizar comparaciones rápidas entre los distintos candidatos en los requerimientos objetivos de formación y conocimientos, experiencia profesional y ámbito de la misma, situación retributiva y expectativas profesionales.

En la parte de ***Datos Personales*** solo se recogerán los datos realmente necesarios y que resulten pertinentes, adecuados y no excesivos con respecto a la finalidad con la que se efectúa, que no es otra que la valoración para la función del puesto.

Los datos de identificación y contacto: nombre, dirección, teléfonos y correo electrónico, etc., deben contar con la posibilidad de ser disociados del resto del informe para su tratamiento por personal administrativo o personal no autorizado, o bien para salvaguardar

su objetividad e imparcialidad, aspecto más ampliamente desarrollado en el apartado de Protección de Datos.

Quedarán asimismo reflejados otros datos de carácter personal que puedan ser importantes para la posición destino, como su condición de ciudadano de la Unión Europea o poseedor de Residencia en el país y permiso de trabajo, en aquellos casos que sea necesario para poder realizar un contrato de acuerdo a la Legislación Laboral Vigente.

O como puede ser el Carnet de Conducir y su categoría para aquellos puestos en los que esto sea un requisito imprescindible, por ejemplo, la cobertura de puestos de Conductor de Autobuses de Línea Regular de Viajeros.

3.2.2. Apartado de Estudios y Formación

Conviene reseñar de manera detallada en un apartado específico todos los aspectos que conciernen a la **Formación** alcanzada, los conocimientos aportados en determinadas materias, como pueden ser los informáticos, o en idiomas, o aquellos otros directamente relacionados con la función, como podría ser los conocimientos en Contabilidad Analítica, por ejemplo, y que se relacionan con los requerimientos objetivos establecidos en el perfil del puesto y, aunque serán materia de apreciación en los comentarios cualitativos por parte del especialista que realiza el informe, permiten ver su ajuste o desvío respecto al perfil definido.

3.2.3. Apartado de Experiencia Profesional

Conviene desglosar la **Experiencia Profesional** desarrollada, incorporando datos obtenidos y contrastados en las Entrevistas Personales realizadas, respecto a magnitudes manejadas y directamente relacionadas con la función destino, que apoyan y muestran la similitud o la cercanía a la posición a la que opta, enriqueciendo la información del *Currículum vitae*, al mismo tiempo que aportan datos para la toma final de decisiones.

En este sentido cabe señalar que en algunos casos, por la complejidad de la posición o de la estructura organizativa de la que procede o a la que tiende, puede incorporarse un sucinto organigrama en torno a su posición actual, de tal manera que amplía la información al interlocutor/decisor de las similitudes respecto a la posición para la que está siendo considerado.

3.2.4. Apartado Otros Datos

Recabar otros datos de interés, como puede ser su **retribución actual** y su configuración, las expectativas manifestadas respecto a este tema, así como el tipo de contrato que tiene en la actualidad y sus **acuerdos contractuales** en términos de preaviso, nos darán información para poder abordar adecuadamente el proceso de negociación e incorporación, caso de ser el candidato finalmente elegido.

3.3.Comentarios

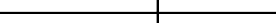
3.3.1. Resumen de Resultados

Cada organización, dentro de su particular cultura, tiende hacia informes más concretos y esquemáticos o prefiere contar con informes detallados que recojan de manera completa todos los datos que se han podido obtener a lo largo del proceso, en uno y en otro caso, el especialista debe saber discernir la información pertinente en cada circunstancia y ajustar el detalle o la concreción a los datos que resultarán verdaderamente relevantes para la toma de decisiones.

Por este motivo puede ser conveniente elaborar un cuadro resumen de los datos obtenidos en las diferentes pruebas realizadas, señalando los criterios o dimensiones tenidas en consideración, que de manera gráfica, permita la comparación con el perfil de requerimientos definido. De esta manera, es posible hacer inferencias de forma muy visual y operativa y puede constituir el guión base para elaborar los comentarios cualitativos que se acompañan

Sugerimos guiarnos por una escala de medida de fácil comprensión, pues si se incorporan resultados de Tests, las puntuaciones directas obtenidas sólo son interpretables por técnicos en la materia, mientras que si son extrapoladas a escalas de carácter genérico, haciendo una adecuada transformación, permite contar con un cuadro comparativo claro y comprensible a cualquier interlocutor y homogeneizar el conjunto de los resultados obtenidos en todas las áreas exploradas. (Ver ejemplo en Figura 6.1)

Figura 6.1.- Tabla de Comparación del ajuste

Pruebas Nivel Alcanzado		Insatisfactorio	Precisa Mejorar	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Excepcional
Conocimientos	Conocimiento 1					
	Conocimiento 2					
	Conocimiento 3					
	Conocimiento 4					
	Conocimiento 5					
Criterios	Dimensión 1					
	Dimensión 2					
	Dimensión 3					
Otros Criterios	Dimensión 4					
	Dimensión 5					
Competencias	Competencia A					
	Competencia B					
	Competencia C					
	Competencia D					
	Competencia E					
	Competencia F					
	Competencia G					

Perfil del Puesto: 

Perfil Candidato: 

Estos resultados deben por tanto interpretarse de acuerdo a los criterios previamente definidos en el Perfil del Puesto y puestos en referencia al contexto de la evaluación. De este modo no toda la información obtenida es necesaria y en buena lid no debe ser usada ni utilizada en el informe; específicamente en el caso de información sobre el estado de salud del candidato que puede ser obtenida en muchas ocasiones a través de los diferentes

instrumentos utilizados. Será responsabilidad del experto psicólogo, la decisión de proponer o no a un candidato con determinados tipología de conducta psicológica, en función de la repercusión que la misma pueda proyectar en el desempeño de las funciones a las que opta.

En cualquier caso, si la ocupación para la que se está evaluando al candidato requiere que se revisen diferentes factores de riesgo relacionados con la salud mental, tal revisión debe hacerse en el contexto de los servicios de sanidad y por profesionales de la sanidad y siempre de acuerdo a lo que establezca la Legislación Vigente. (Honkanen y Nyman 2002).

3.3.2. Comentarios Cualitativos

Llegados a este punto es el momento de aglutinar toda la información recabada en una serie de comentarios cualitativos que reflejen los puntos importantes en los que basar la toma de decisiones, objetivo primordial del informe de candidatos finalistas.

Las pautas de comportamiento de los individuos, las características y aptitudes personales deben describirse neutral y analíticamente y las interpretaciones proporcionadas deben anclarse en observaciones concretas y resultados de las pruebas. (Honkanen y Nyman 2002)

Para ello resulta apropiado desglosar estos comentarios en tres apartados:

a) Puntos Fuertes de la candidatura respecto a la posición a la que opta:

En el que indicaremos los aspectos y datos que apoyan la candidatura del candidato desde la formación y los conocimientos específicos, la experiencia desarrollada y el ámbito o características de la misma, y en qué medida pronostican su ajuste al puesto y su adaptación al mismo. Tiene por tanto un matiz cualitativo y no meramente descriptivo.

En la misma medida pueden indicarse los puntos fuertes derivados de los resultados obtenidos en las pruebas efectuadas sobre sus aptitudes, actitudes y comportamientos y competencias evaluadas que permitan pronosticar su adecuación a la posición.

Como señala el Manual de selección de Empleados editado por Farr y Tippins hay muchos tipos de ajuste (por ejemplo, persona-puesto, persona-organización, persona-grupo, persona-supervisor...) pero el ajuste persona-organización parece ser defendido con mayor frecuencia para la selección. (Farr y Tippins, 2010)

Es aquí donde verdaderamente las competencias se hacen un fuerte aliado de los técnicos, dado que bien definidas previamente y tras una adecuada exploración a través de pruebas situacionales, tests de competencias y entrevistas de Incidentes Críticos, también llamadas conductuales o comportamentales, el evaluador cuenta con amplias muestras de conductas manifiestas para reflejar de forma concreta, rehuyendo generalizaciones de constructos de personalidad, cómo tenderá a comportarse el candidato en el desempeño de las funciones que determinan la posición, y especialmente aquellas en las que por su configuración personal puede sobresalir y, en base a ello, es posible esperar un desempeño excelente.

Argumentar la exposición haciendo referencia a los resultados obtenidos en las diferentes pruebas efectuadas, o a los datos obtenidos en las entrevistas y otras exploraciones realizadas, será una manera de indicar de forma explicativa, comprensible y asequible los datos técnicos manejados en el proceso y puestos en relación con lo que es esperable y deseable en el puesto al que opta.

b) Oportunidades/Áreas de Mejora

Son los aspectos detectados que pueden significar zonas de riesgo en el desempeño de las funciones del puesto.

Estas zonas de riesgo pueden proceder tanto del área de la formación y los conocimientos específicos requeridos, como de la experiencia profesional aportada, en el sentido de que dejen ver alguna carencia o diferencia significativa respecto a lo requerido en el perfil de exigencias del puesto, y del mismo modo pueden proceder de sus competencias profesionales o comportamientos identificados como necesarios para abordar el desempeño de las funciones con garantías.

Desglosar estos aspectos desde la máxima objetividad, con argumentos basados en los datos contrastados, y, desde la máxima ética profesional, sin entrar en descalificaciones o etiquetas que puedan resultar peyorativas o descalificadoras, será un objetivo a considerar como prioridad por el redactor del informe.

En ocasiones conviene abordar estas áreas de mejora desde la mera comparativa: no alcanza el nivel establecido, o de forma descriptiva: no ha tenido ocasión, aún, de asumir un equipo de colaboradores a su cargo, o sencillamente constatar un dato: no alcanza un nivel fluido en inglés en la prueba efectuada.

Del mismo modo, los pronósticos derivados de este apartado deberán ser respetuosos con el candidato, si bien han de dejar claro cuáles son los aspectos que conviene valorar y cómo o en qué medida afectan al desempeño del puesto, para poder calcular el riesgo asumido en su elección, facilitando la toma de decisiones por parte del decisor final.

c) Motivación Profesional

Aún así resta por abordar un área que cobra vital importancia en los procesos de selección y que no es otra que la **Motivación Profesional** del candidato y que en gran medida significa y determina la idoneidad del mismo, partiendo de la base de que en la gran mayoría de las ocasiones se presentan candidatos finalistas porque se ajustan con precisión a los requerimientos del puesto de trabajo.

Sin embargo, conviene valorar igualmente el ajuste del candidato a la organización, que viene conceptualizado como la congruencia entre los valores individuales y los valores o metas de la organización, ya que éstas están estrechamente relacionadas con las actitudes organizativas, es decir, con la cultura de la organización, resultando de esta manera un predictor en rendimiento laboral y rotación.

En este aspecto se plantea una cuestión verdaderamente importante con respecto a la salvaguarda de los valores de las personas entrevistadas; en todos los casos se ha de respetar la Legislación vigente, y sólo podrán ser explorados aquellos valores explícitos y publicados por la organización, pero en ningún caso aquellos que puedan atentar con las Leyes de protección de los ciudadanos, ni aquellos que sutilmente puedan introducir discriminaciones inadecuadas, aunque formen parte de la cultura “no escrita” de la organización

Así pues, el apartado Motivación profesional debe recoger no solo la motivación que el candidato presenta hacia la empresa y el puesto de referencia, sino y además mostrar cual es la base de **SU** motivación profesional, es decir, qué es o cuáles son los motivos que le pulsan a trabajar, a hacerlo de una determinada manera, cómo encuentra su satisfacción profesional y de ahí donde establece sus expectativas profesionales de futuro, para poder determinar, de esta forma, cómo el puesto y las funciones inherentes al mismo encajan y se adecúan a sus motivaciones laborales en una organización y entorno como el que estamos considerando.

3.3.3. Verificación de datos biográficos

Cada vez es más frecuente en España, a semejanza de otros países que lo hacen de forma sistemática, solicitar **Referencias Profesionales** de los candidatos finalistas, como un dato más que apoya y refuerza su adecuación para el desempeño de una serie de funciones. Pero como resulta una labor ardua y en muchas ocasiones dificultosa conviene solicitarlas solo de aquellos candidatos que tienen alta probabilidad de ser contratados, de ahí que se centren los esfuerzos en los candidatos finalistas. Naturalmente ha de contarse con la aprobación previa del interesado y ha de ser informado sobre la utilización de las mismas

De esta forma se dejará indicado que se ha procedido a solicitar referencias, señalando las empresas, el cargo de los referenciantes y un resumen sucinto y escueto de las conclusiones de las mismas.

Resulta conveniente incorporar una reseña de la documentación solicitada para el contraste de datos objetivos, y que forma parte del expediente del candidato, como puede ser Fotocopia de: DNI, Títulos Formativos, Historial Profesional, muy al uso la Vida Laboral, por ejemplo. Así como otros, que se hayan considerado necesarios por la especificidad de la función, carnet de conducir, permiso de trabajo, etc.

3.4. Conclusiones y Sugerencias

Conviene elaborar un apartado final de **Conclusiones**, en el que se aglutine los más relevante y determinante de los datos expuestos, tanto en cuanto a los puntos fuertes que destacan, y las áreas de mejora que deben tenerse en consideración para la toma final de decisiones. Incluye también el pronóstico y las recomendaciones del experto que ha desarrollado el proceso.

Una sencilla y básica regla puede ayudarnos a determinar los puntos verdaderamente constatables llegados a este apartado del informe, y resulta de responder a tres preguntas que ha de hacerse el Seleccionador:

- ¿**SABE?**, es decir, ¿tiene la formación y la experiencia necesaria para realizar adecuadamente las funciones del puesto?
- ¿**PUEDE?**, en el sentido de ¿tiene las aptitudes, actitudes, competencias y comportamientos necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto?

- ¿*QUIERE?*, ó lo que es lo mismo, ¿tiene motivación para realizar este tipo de funciones en esta organización concreta?

El objetivo es avanzar una decisión sobre su incorporación y elaborar un pronóstico respecto a su adaptación al nuevo puesto y entorno, con sus superiores, sus colegas y colaboradores, así como su posible evolución profesional de futuro.

Por último, deben reseñarse algunas recomendaciones que el experto estime conveniente tener presente en la etapa de incorporación al puesto, áreas en las que requerirá más apoyo o desarrollo y expectativas que condicionarán su satisfacción profesional.

Debe quedar establecido que las conclusiones alcanzadas, derivadas de los resultados obtenidos en el proceso, siendo las mejores estimaciones posibles, siempre incluyen una cierta subjetividad en el análisis e interpretación de estos resultados y de otras posibles fuentes de error, es decir que en ningún caso son infalibles.

4. LA MEMORIA DEL PROCESO

Resulta conveniente elaborar una ***Memoria del Proceso*** en la que quede reflejado el motivo que propicia el proceso de selección, la fecha de solicitud, la persona que lo solicita, así como la enumeración de todas y cada una de las fases realizadas y los resultados y decisiones tomadas en cada una de ellas. A modo de ejemplo, no exhaustivo, puede ser:

- Análisis de la Posición, Funciones y Perfil de exigencias definido.
- Medios de Reclutamiento empleados y fechas: Anuncios Publicados, Bases de Datos consultadas, Redes de Contacto utilizadas, etc. y resultados obtenidos: candidaturas contrastadas, clasificación de las mismas y número en cada una de ellas.
- Fase de contraste de candidaturas y sus fechas: Entrevistas realizadas, Telefónicas, Personales, de Competencias. Preseleccionados en cada una de ellas.
- Relación de Tests y/o instrumentos utilizados, fechas de la aplicación de las pruebas, número de candidatos evaluados, sistema de decisión de selección establecido, resultados obtenidos en cada fase.

- Indicación de la Escala de transformación de las puntuaciones directas obtenidas, utilizada para hacerlas comprensibles a los destinatarios de los informes e incluso a los propios candidatos en el proceso.
- Sistema utilizado para la decisión de selección por el que se ha determinado qué candidatos superan y pasan a las siguientes fases del proceso selectivo.
- Hitos o momentos en los que se ha contrastado el desarrollo del proceso con el interlocutor, y conclusiones o decisiones adoptadas, etc.
- Fecha y número de Informes de Finalistas y proporción respecto a las candidaturas contrastadas.
- Identificación del candidato contratado, plazo de incorporación y fecha de incorporación.
- Fechas y planificación de las fases sucesivas, seguimientos previstos para valorar su adecuación y adaptación, (generalmente a los 3 y 6 meses de su incorporación al puesto).
- Responsables implicados en los mismos, (conveniente la presencia de su inmediato superior y el Responsable del proceso de selección realizado).
- Y, finalmente, otros pasos a seguir.

En la actualidad y gracias a los sistemas informáticos de gestión, el tratamiento y control de las candidaturas en cada fase, es una prestación que incluyen todas las aplicaciones informáticas avanzadas específicamente diseñadas para el tratamiento de procesos de selección y evaluación, resultando de este modo muy cómoda, rápida y operativa la elaboración de las informaciones parciales que reflejan la visión global del proceso realizado.

Esta Memoria, y sus soportes informáticos, debe estar protegida de intromisiones en el registro de sus datos y del acceso de personas no autorizadas, de acuerdo con las normas de protección de datos.

REFERENCIAS

- Agencia Española de Protección de Datos. (2009a). *Guía de Seguridad de Datos*. Recuperado de <http://www.agpd.es> (Consulta el 15 de diciembre de 2010)
- Agencia Española de Protección de Datos (2009b). *Guía del Responsable de Ficheros*. Recuperado de www.agpd.es (Consulta el 15 de diciembre de 2010)
- Agencia Española de Protección de Datos (2009c). *Selección de Personal a través de Internet. Plan de Inspección de Oficio. Informe de Conclusiones y Recomendaciones*. Recuperado de <http://www.agpd.es> (Consulta el 15 de diciembre de 2010)
- Buela-Casal, G. y Carlos Sierra, J. (1997). *Manual de Evaluación Psicológica: fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI.
- Colegio Oficial de Psicólogos. (2005). *Código Deontológico del Psicólogo*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2009). *Guía de Buenas Prácticas en la Protección de Datos de carácter personal en el ámbito del reclutamiento y la selección de personal*” (COP Madrid: Documento interno)
- Comisión Europea, Dirección General Justicia, Libertad y Seguridad. *Dictamen 4/2007 sobre el concepto de datos personales*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/index_en.htm (Consulta el 15 de diciembre de 2010)
- De Ansorena-Cao, A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos*. Madrid: Paidós.
- De Haro-García, J. M. (1997). Modelos de toma de decisiones en selección de personal. Una revisión. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 13.
- Farr, J.L., Tippins, N.T. (Eds.). (2010). *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge.
- Fayet, M. y Commeignes, D. (2001). *Redacte Informes Profesionales*. Madrid: Siglo XXI.
- García-Noya, M., Hierro, E. y Jimenes-Lozal, J.J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC.
- Hay Group. (2000). *Factbook Recursos Humanos*”. Madrid: Aranzadi
- Honkanen y Nyman, H. y Nyman, K. (2002). *Handbook of good practice in personnel assessment*. Helsinki: Psychologien Kustannus Oy
- Hough, L. M. y Oswald, F.L. (2000). Personnel Selection: Looking toward the future – Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51.
- Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de *Protección de Datos de Carácter Personal*. (BOE 14/12/1999)
- Lindsay, G., Koene, C., Ovreeide, H. y Lang, F. (2008). *Ethics for European psychologists*. Cambridge MA: Hogrefe.
- López-Fe y Figueroa, C.M. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones.
- Muñiz, J. y Fernández-Hermida, J.M. (2010). La opinión de los Psicólogos españoles sobre el uso de los tests. *Papeles del Psicólogo*, 31, (1), 108 – 121.

- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osca, A. (Ed.). (2006). *Selección, evaluación y desarrollo de los Recursos Humanos*. Madrid: Sanz y Torres.
- Rumiati, R. (2001). *Decidirse ¿cómo escoger la opción correcta? Riesgo, prudencia o rapidez*. Madrid: Paidós.
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*". Washington: SIOP
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N. y Campion, M. A. (2002). Selection Fairness Information and Applicant Reactions: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 87, (6).

	• INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME DE RESULTADOS
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Capítulo 7

- **La Toma de decisiones en los procesos de R&S**

Autores

- M^a Gloria Castaño
- Universidad Complutense de Madrid
- Gerardo M. López
- Universidad Complutense de Madrid

Esquema del Capítulo

- El Papel decisorio en R&S
- Buenas Prácticas en la Toma de Decisiones

1. INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones que justifica los procesos de R&S, tiene lugar una vez que se ha acabado la evaluación de los candidatos y se ha sistematizado toda la información disponible. Durante cada una de las fases previas a la elección de la persona que se incorporará, los profesionales implicados toman decisiones críticas para el éxito del proceso. Por ejemplo, disponer de las personas adecuadas, en cantidad y calidad, para alcanzar los objetivos de la organización.

Esas decisiones previas tienen que ver con el grado de consecución de resultados en cada fase del proceso y consisten en la puesta en marcha de alternativas de continuidad tras la finalización (o durante el desarrollo) de las diversas actividades.

Tanto si los resultados parciales que se van obteniendo confirman la buena marcha, como si revelan desviaciones que llevan a emprender vías alternativas de acción; las decisiones previas a la elección del candidato tienen que ver con la gestión de los recursos de la organización. Su propósito es la administración eficiente de los recursos y la verificación de la concatenación de las actividades sin desviaciones del objetivo final.

El conjunto de decisiones a tomar en el proceso de R&S afecta no sólo a la calidad del ajuste entre la persona y el empleo sino también a la calidad de los procedimientos de búsqueda y evaluación, e incluso a la calidad de los sistemas de gestión de los recursos humanos en la Organización (Born & Scholarios, 2005).

En la figura 7.1 se ilustran las decisiones más relevantes que hay que considerar para establecer el procedimiento de localización y atracción de candidatos. En ella, se pretende llamar la atención sobre la importancia que tienen los protocolos de Responsabilidad Social Corporativa, los Planes de Igualdad, y los Procedimientos de garantía de la calidad para poder probar –ante posibles reclamaciones o demandas- que todos los cursos de acción a seguir contemplan la utilización de criterios que impiden la discriminación indebida, es decir, basados en las características del empleo a cubrir.

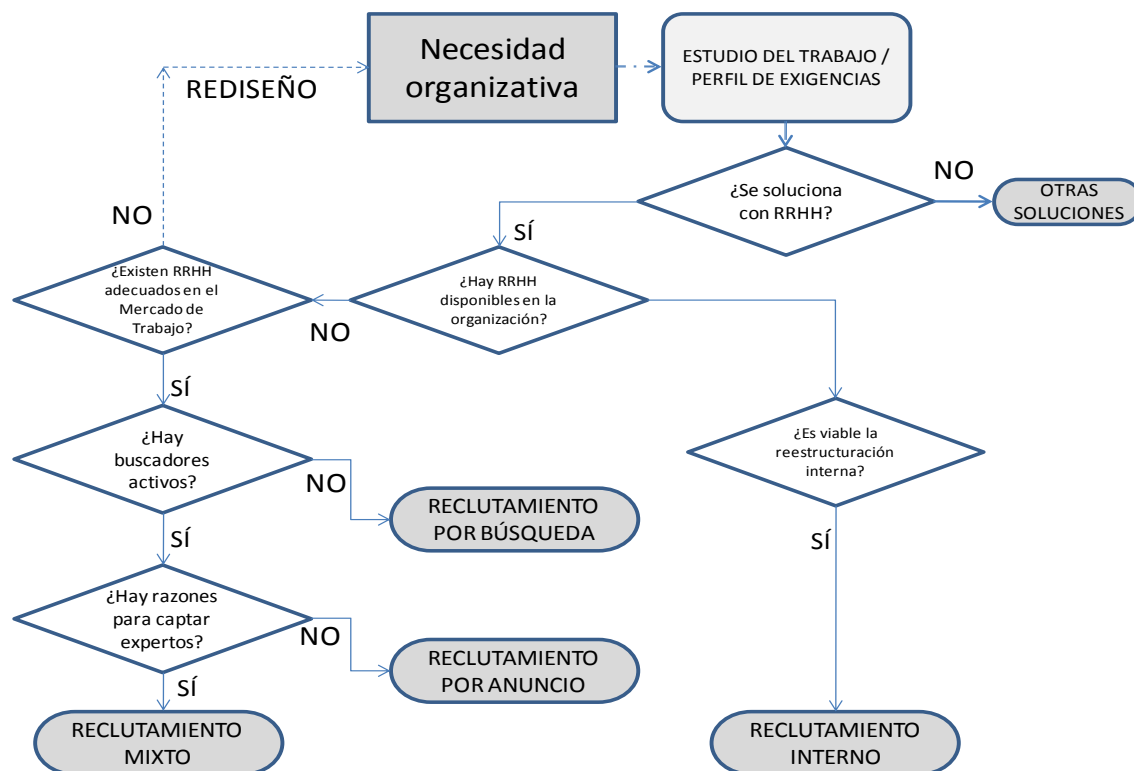


Figura 7.1.- Diagrama de flujos desde la detección de la necesidad hasta la elección del tipo de Reclutamiento

La figura 7.2 presenta las contingencias que pueden producirse en el desarrollo del proceso, obligando a redefinir las características del perfil de exigencias establecido en el inicio del análisis de la necesidad. El examen de las alternativas de rechazo posibles por parte de los candidatos subraya la importancia de adecuar los requisitos que se les exigen a sus expectativas sobre el empleo. La perspectiva de los candidatos es un elemento clave en la planificación del proceso (Anderson, Born y Cunningham-Snell, 2001).

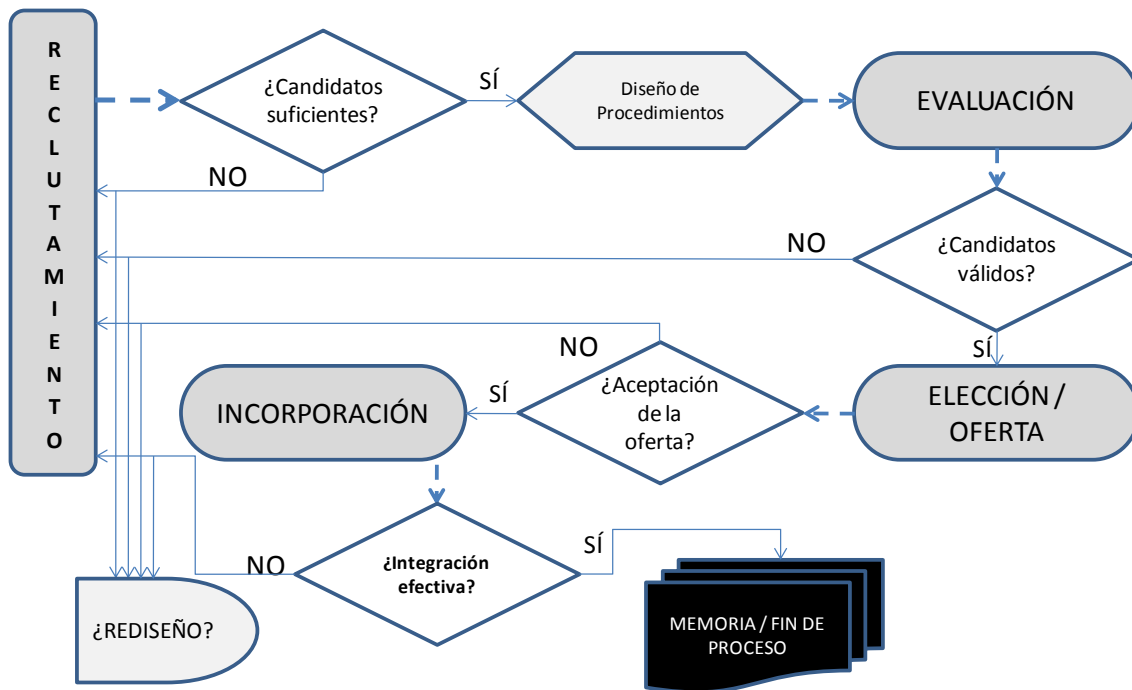


Figura 7.2.- Diagrama de flujos desde la finalización del Reclutamiento hasta la integración del candidato elegido

El análisis de la problemática que se suscita con el reclutamiento y selección de personas requiere de un modelo integrado de los procesos de interacción, tanto en el interior de las organizaciones como entre ellas y los distintos actores de su entorno, principalmente los candidatos al empleo). La incorporación de personas y su asignación a puestos concretos no es un acto independiente con sentido en sí mismo, sino una manifestación de los objetivos que persigue la organización y de las normas que guían su comportamiento. En consecuencia, la elección de personas es una función estratégicamente ligada a la cadena de objetivos de la organización y por ende, a su dirección.

La valoración de los objetivos de una organización se juzga por la aceptación que reciben y la racionalidad con que se acometen. La PTO arrancó con el estudio de la racionalidad de los procedimientos para alcanzar los objetivos, y el modo de mejorar –a través de ella- el logro de resultados. Esto ha motivado que las principales críticas que ha recibido es su contribución a alcanzar objetivos inaceptables para una parte de la sociedad. El desarrollo de la especialidad derivó hacia el estudio de la aceptabilidad de las elecciones organizativas, exigiendo la adopción de un modelo multinivel que implica la inclusión de tres áreas interdependientes de análisis:

- Los individuos (puesto que las elecciones las realizan individuos, sea asilada o conjuntamente).
- Los grupos y colectivos sociales (puesto que las elecciones están mediadas por los procesos de interacción social, de naturaleza no racional).
- El contexto socioeconómico (puesto que la aceptación de las elecciones depende de las normas de atribución de valor, que constituyen convenciones sociales cuya modificación es aleatoria).

El modelo multinivel, aplicado a los procesos de R&S se aplica para mejorar:

- a) la racionalidad de las decisiones de los seleccionadores (disminución de los sesgos cognitivos, atenuación de las influencias afectivas);
- b) la congruencia de los objetivos organizativos con sus características estructurales (utilización de procedimientos de gestión estratégica en la planificación, clasificación e incorporación de empleados);
- c) la acomodación de los códigos de conducta de las organizaciones a las normas generalmente aceptadas en su entorno (utilización de códigos de responsabilidad social corporativa y sistemas de garantía de la calidad).

Los temas relacionados con la problemática organizativa y de contexto social se comentan en los diferentes capítulos de este Manual, en la medida en que afectan a las buenas prácticas en cada fase de los procesos de R&S⁴⁰. Este capítulo se ciñe a la toma de decisión final, con respecto a qué candidato es elegido para ser contratado y ocupar la vacante en la organización concreta para la cual se está llevando a cabo el proceso de R&S. Esto implica que las decisiones relativas a la preselección de candidatos (reclutamiento) y los procedimientos de evaluación de candidatos, se han tratado en dichos capítulos.

Una de las premisas de la evaluación de personal es que la información derivada de la misma debe ser tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones (Honkanen y Nyman, 2002). No obstante en ocasiones esta información no es tomada en cuenta, o no es considerada con el peso que debería; y la decisión se toma en base a aspectos sin ninguna relación con los datos obtenidos en la evaluación (negocio que aporta a la firma, parentesco, afinidad,...).

⁴⁰ Una síntesis de las cuestiones particulares relevantes en cada uno de los tres niveles, y de los estudios relacionados con ellas, puede encontrarse en Born & Scholarios (2005)

Con ello, queda en entredicho la legitimidad de haber obtenido informaciones personales de las personas que ni siquiera son objeto de la atención del órgano decisorio.

Los psicólogos del trabajo y de las organizaciones deben dejar constancia en su informe de la valoración de las distintas candidaturas en relación al perfil elaborado. En caso de que la elección no sea congruente con los datos del informe, y si su redactor tiene acceso a la misma, dejará constancia escrita de que dicha decisión no se apoya en el resultado de su evaluación. Del mismo modo actuarán los responsables del proceso de reclutamiento que no estén dispuestos a responder ante posibles quejas o demandas por discriminación indebida.

2. EL PAPEL DECISORIO EN R&S

En la elección de la persona a contratar, la capacidad de decisión es una facultad del empleador, en uso de sus atribuciones sobre la dirección de la organización. Por ello mismo es responsabilidad suya el cumplimiento de los preceptos que limitan las alternativas de actuación a las permitidas (o no prohibidas) por las leyes.

Habitualmente las decisiones de R&S están delegadas en los directivos de recursos humanos y/o de la unidad organizativa en la que se adscribirá la persona a contratar. En función de la complejidad de la organización, el poder de decisión recae sobre una sola o sobre varias personas; y las reglas para tomarla pueden ser precisas y públicas o por el contrario arbitrarias y secretas. Lo que es común a todos los órganos de decisión es que tienen la obligación de explicar sus criterios en caso de interpelación judicial.

El papel de los intermediarios en los procesos de R&S es de mero asesoramiento a los órganos decisorios, por lo que su responsabilidad se limita a la garantía de la veracidad de sus informaciones, la fiabilidad y validez de sus estimaciones, y la adecuación de sus métodos.

Las decisiones a tomar para la elección definitiva de la persona a la que ofrecer el puesto tienen que ver con:

- a) El grado de intervención del criterio personal del decisor (alternativas entre modelo “mecánico” y “clínico”) (Born y Scholarios, 2005)
- b) El modo de prever la aceptación de la oferta por los candidatos elegidos. (Anderson, Born y Cunningham-Snell., 2001)

2.1. Procedimientos para evitar los sesgos personales en la elección/rechazo de los candidatos

En cuanto al grado de intervención del criterio personal del decisor, las investigaciones de PTO publicadas (realizadas primordialmente en el ámbito de la American Psychological Association) coinciden en que el porcentaje de aciertos es mayor cuando se utilizan modelos mecánicos de decisión (establecimiento previo de los factores que se valorarán y del peso de cada uno de ellos en la elección final, con aplicación “mecánica” del resultado para la aceptación o rechazo de los candidatos) que cuando se utilizan modelos “clínicos” (enjuiciamiento del conjunto de datos por una persona que decide los candidatos aceptados y rechazados).

2.1.1. Modelos de apoyo a las decisiones

Existen diferentes modelos para paliar la arbitrariedad derivada de la subjetividad en la toma de decisiones, basados en la combinación matemática de los resultados obtenidos por los candidatos en los diferentes criterios de evaluación:

- a) **Puntos de corte:** Establecer una puntuación determinada y rechazar a los candidatos que no la alcanzan. Normalmente se utilizan puntuaciones típicas normalizadas (eneatipos, decatipos, puntuaciones T o puntuaciones S).
- b) **Jerarquización** (*Top-Down*) Seleccionar a los sujetos que obtienen las puntuaciones más altas.
- c) **Ajuste a un perfil.** Seleccionar aquellos sujetos que se ajustan al perfil de requisitos preestablecido. Normalmente se fijan rangos mínimo y máximo para cada uno de los criterios.
- d) **Sistema de obstáculos.** Establecer puntos de corte en diferentes pruebas que se aplican sucesivamente, de tal forma que se van eliminando los candidatos que no superan los puntos de corte establecidos para cada una de las pruebas.
- e) **Tipificación** (*Banding*): Alinear los puntos de corte con el error de cada colectivo de la población especialmente los caracterizados como excluidos o en riesgo de exclusión en el empleo, para minimizar el impacto adverso. Permite compensar desviaciones y resolver en parte el problema de igualdad en la evaluación.

2.1.2. Modelos de control de las decisiones

En el ámbito concreto de la elección de personas, el riesgo a evaluar es la probabilidad de que el candidato elegido no desempeñe adecuadamente el puesto a desempeñar. Para evaluar esa probabilidad se puede prever el grado en que las características de la persona se ajustan a los requisitos del puesto. Pero no es lo mismo la coincidencia (estática) de las características personales con las requeridas por el puesto, que la adaptación (dinámica) entre la persona, el puesto y el contexto organizativo. Por lo cual, la posibilidad de hacer pronósticos con “riesgo cero” (es decir con probabilidad de acierto del cien por cien) es teóricamente inexistente.

En consecuencia, los decisores con responsabilidades de gestión de personas utilizan procedimientos de control de sus decisiones con los que intentan minimizar el riesgo de error futuro basándose en el estudio de los errores pasados (Born & Scholarios, 2005). Esos modelos, conocidos como “modelos de utilidad” se basan en el cálculo de la tasa de acierto en los pronósticos de ajuste al puesto, estableciendo las categorías de: a) auténticos positivos (aceptados cuyo desempeño es adecuado), b) falsos positivos (aceptados cuyo desempeño es inadecuado), c) auténticos negativos (rechazados cuyo desempeño es inadecuado), y d) falsos negativos (rechazados cuyo desempeño es adecuado).

Estos procedimientos, que por los problemas de aplicación que plantean han dejado de concitar el interés de los especialistas en PTO en las últimas décadas vuelven a ser objeto de atención a partir del interés en analizar la relación matemática entre el rendimiento laboral y el beneficio económico; y también por los métodos emergentes de ponderación de los conocimientos, competencias y aptitudes⁴¹ de los candidatos al empleo, que permiten una posterior comparación entre candidatos.

2.2. Procedimientos para lograr la aceptación de la oferta por los candidatos elegidos.

La adopción de una decisión es un proceso irrelevante si la elección realizada no se cumple de hecho. La decisión de contratar a una persona determinada, que indica la finalización de un proceso laborioso y costoso, se convierte en inútil si esa persona no acepta el contrato.

⁴¹ En inglés “*job-related Knowledges, Skills, and Abilities*” (KSAs)

La preocupación por garantizar la aceptación del candidato ha dado lugar a diferentes modelos de explicar lo que lleva a los candidatos a aceptar las ofertas de empleo (Anderson, Born y Cunningham-Snell, 2001).

Los modelos más antiguos proponen una explicación económica para la aceptación del empleo por el candidato elegido; la retribución se consideró como la única clave para que el candidato acepte incorporarse. Posteriormente se han postulado como motivos para aceptar los empleos: el atractivo del puesto para la persona; la coincidencia entre las normas y valores individuales con las normas y estilo de gestión de la organización.; las motivaciones de logro y autoestima, y la aceptación de las condiciones exigidas por el candidato.

Los modelos actuales sobre la toma de decisión de los candidatos para la aceptación de un empleo incluyen cinco tipos de variables principales para la aceptación del empleo:

- Las características y auto-percepciones del sujeto (personalidad, educación, cualificaciones, motivación, aspiraciones profesionales, auto-estima,...)
- Las reacciones ante los procedimientos de selección (mayor información, equidad, relación con el puesto, transparencia, menor intromisión en la intimidad y mayor amabilidad del reclutador)
- El ajuste percibido con el puesto y la organización (congruencia entre los conocimientos, competencias y aptitudes del candidato y exigencias del puesto; ajuste entre los valores del candidato y los percibidos durante el periodo de contacto con la organización)
- Las condiciones del mercado de trabajo (probabilidad de recibir ofertas de empleo)
- El atractivo de la organización y del puesto (oportunidades de carrera, formación y desarrollo, estabilidad en el empleo,...)

Las reacciones de los candidatos ante los procedimientos de selección constituyen a la luz de las investigaciones recientes una variable clave en la aceptación del empleo, lo que convierte en una cuestión clave la normalización y control de calidad de los mismos.

3. BUENAS PRÁCTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES

El enfoque habitual que siguen los Manuales de R&S es el de asumir que el papel de la PTO es prioritario en la elección final de los candidatos aceptados y rechazados en los procesos. A diferencia de ellos, las buenas prácticas que se proponen por los autores de este capítulo parten de la consideración de que el papel que se desempeña por los profesionales de la especialidad es de asesoramiento, y por tanto subordinado al de los decisores. En consecuencia, se proponen por una parte recomendaciones para trasladar a los asesorados (de modo que consigan la respuesta óptima a sus necesidades), y por otra pautas de comportamiento para los asesores derivadas del código deontológico de la profesión así como de los estudios relacionados con la toma de decisiones en el campo concreto del R&S.

3.1. Complejidad de las decisiones de selección

Las investigaciones sobre la influencia de los modelos científicos de selección sobre los criterios de los decisores en las empresas se han enfocado sobre las diferencias entre cuestiones en las que prevalece el criterio técnico y cuestiones en las que prevalece el criterio político. En las primeras se trata de resolver problemas para las que hay pautas contrastadas de solución, y procedimientos rigurosos de verificación; en las segundas se trata de solucionar situaciones para las que no hay regla probada de éxito ni tampoco métodos de comprobación generalmente aceptados.

Los estudios realizados señalan que los directivos de empresa con capacidad de decidir tienden a basar sus decisiones en los juicios expertos de sus asesores en cuestiones técnicas; pero tienden a rechazar los juicios de sus asesores en cuestiones políticas cuando resultan diferentes de sus propias preferencias (Johns, 1993⁴²).

En consecuencia, cuando las decisiones de incorporación de personas a la organización se limitan a cuestiones de carácter técnico (especialistas cuya cualificación y competencias tienen la condición de recursos para la producción) las recomendaciones de los informes de selección rigurosos tendrán alta probabilidad de ser atendidas.

En cambio, cuando de lo que se trata es de incorporar personas cuya función esté insuficientemente definida, o que vayan a tener influencia en el establecimiento y

⁴² Citado por Wunder, Thomas & Luo, 2010

modificación de criterios de actuación, prioridades organizativas o distribución de la autoridad, las recomendaciones de los seleccionadores tenderán a ser “segundas opiniones” para permitir a los decisores ratificarse en sus propios sistemas de valores.

Dado que la investigación sobre la mejora de la eficacia y eficiencia organizativas mediante el uso de los métodos de la PTO es larga, parecería llegado el momento de que los directivos de las empresas productivos tuviesen la suficiente información sobre su utilidad; y en consecuencia se apoyasen sistemáticamente en los procedimientos científicamente fundamentados. Por el contrario, lo que aparece en el estudio de los procesos de toma de decisiones de R&S es que los decisores anteponen sus propias creencias sobre los mejores cursos de acción a las propuestas por los asesores cualificados (Born y Scholarios, 2005).

Como conclusión se plantea la necesidad de que los especialistas es PTO desempeñen un papel de formadores de sus clientes de R&S, facilitándoles no sólo la información adecuada para tomar decisiones con un margen de riesgo calculado y aceptable; sino también proporcionándoles formación sobre los métodos más efectivos para la toma de decisiones.

3.2. Buenas prácticas de los decisores en R&S

Dado que la Toma de Decisiones implica fundamentalmente asunción de riesgos, las recomendaciones sobre cómo actuar se convierten en una cuestión de ética (aplicación de normas de comportamiento que eviten o minimicen el daño a terceros, y promuevan el bien común con preferencia sobre el individual).

En primer lugar debe considerarse que la calidad de la decisión (la mayor probabilidad de acierto) se basará en la **competencia** del decisor para:

- elaborar los criterios de decisión, diferenciando con claridad cuáles son los factores que se relacionan con el ajuste a las tareas y cuáles los que se relacionan con el ajuste a la organización; y ponderando la importancia relativa de cada uno de ellos de acuerdo con datos verificables o –cuando menos- con informaciones contrastables;
- gestionar las actividades de R&S, tanto desde la perspectiva de su viabilidad y eficiencia económicas cuanto desde la óptica de los requisitos legales y las limitaciones técnicas de los métodos de evaluación;

- designar órganos decisorios (ya sean unipersonales o pluripersonales) en los que se verifique la independencia de criterio de cada uno de los miembros y la competencia para interpretar la información disponible;
- establecer procedimientos de control del proceso de análisis de la información que garanticen que la calidad de la decisión (pronóstico de ajuste) se utiliza como criterio prioritario frente a cualquier otra norma de funcionamiento del órgano decisorio.

Como segunda cuestión hay que considerar que la aceptación de las decisiones influye en el éxito de su puesta en práctica. Por ello es necesario aplicar el principio de *responsabilidad*, es decir asumir los riesgos de error en el proceso y prever el impacto que tendrán las decisiones sobre el comportamiento de los candidatos. Se considera como buena prácticas a este respecto estimar las consecuencias de las decisiones erróneas (grado de impacto, en la organización y en los candidatos. Por ejemplo, mediante el análisis de la satisfacción con los resultados obtenidos y los procedimientos utilizados).

3.3. Buenas prácticas de los asesores en decisiones de R&S

Dado que los PTO no tienen la responsabilidad sobre las decisiones, sino que desempeñan funciones de asesoramiento deben aplicar con el máximo rigor los principios que fundamentan el código ético, como garantía del compromiso con las necesidades del cliente y con la calidad de sus servicios

A este respecto, Wunder, Thomas y Luo (2010) proponen prácticas recomendables en el asesoramiento a los decisores en R&S, relacionadas con el principio de *respeto* a las personas, y a sus sistemas de creencias:

- Asignar un papel significativo al decisor. No reducirlo a aplicador de un algoritmo matemático.
- Proponer la utilización de modelos mecánicos de elección, aunque no como único sistema adecuado de decisión, sino como alternativa útil para los decisores.
- Implicar en la atribución de pesos a las diferentes informaciones obtenidas en la evaluación a las personas que van a tomar la decisión (preferentemente antes de empezar la evaluación de los candidatos).
- Argumentar aspectos relevantes para los directivos (ahorro de tiempo, reducción de costes) para explicar la utilidad del modelo mecánico.

Otra serie de recomendaciones, realizadas por los mismos autores, se relacionan con el principio de **competencia**:

- Informar sobre los beneficios de la combinación matemática de las puntuaciones e informaciones para mejorar los resultados de las decisiones en R&S.
- Utilizar informes de los candidatos basados en el análisis matemático del ajuste (recta de regresión) a los requisitos establecidos.
- Evitar la compensación de puntuaciones entre puntuaciones bajas en un criterio con puntuaciones altas en otro (estableciendo puntuaciones mínimas en cada uno de los factores contemplados para decidir el ajuste).
- No limitar el procedimiento de decisión a la utilización mecánica de una puntuación. El decisor debe considerar toda la información disponible y analizar los diferentes aspectos.
- Presentar informes de una lista de candidatos válidos con puntos fuertes y áreas de mejora distintas, para facilitar la contemplación de las variables económicas y organizativas en que basar la decisión.

Adicionalmente se pueden señalar normas de actuación relacionadas con el principio de **integridad** (Lindsay Born y Cunningham-Snell., 2008; Lowman, 2006)

- Las diferencias de criterio, interpretación o prioridad en los valores o creencias a aplicar jamás pueden constituir motivo de enfrentamiento u obstrucción de las intenciones de los clientes.
- En el caso de planteamiento de conflicto de intereses entre el órgano decisorio y el asesor debe considerarse la posibilidad de plantear la cuestión a instancias superiores (bien sean de la organización cliente, o bien de los organismos colegiales), e incluso de inhibirse del procedimiento.
- En cualquier caso, los PTO deben evitar la implicación personal en las cuestiones a debate para la elección del candidato, circunscribiéndose a desempeñar su papel de informantes expertos y ciñéndose a las limitaciones de sus procedimientos.
- La probabilidad de que surja conflicto de intereses en los PTO que forman parte de los equipos directivos de organizaciones aumenta en la misma medida en que aumenta su

inclusión en los equipos de gobierno de las mismas, desempeñando por una parte el papel de defensores de unos intereses parciales (aun siendo legítimos) y por otra la de representantes de una profesión que debe garantizar la imparcialidad e independencia de criterio. Es por esto que los PTO que ocupan posiciones directivas en las organizaciones debieran plantear con mayor frecuencia los dilemas que se les plantean en la conciliación de este doble papel.

En cumplimiento del principio de **responsabilidad**, los PTO deben (Lindsay, Koene, Ovreeide. y Lang, 2008):

- Informar a los decisores sobre la aplicación de las mejores prácticas de no discriminación existentes en la toma de decisiones sobre acceso al empleo.
- Informar a los decisores sobre el impacto de las decisiones de empleo en el clima interno de la organización y en la del mercado de trabajo de los candidatos.
- Establecer garantías de calidad sobre el alcance de los servicios prestados.

La aplicación de estos principios a la actividad de R&S presupone la cualificación y experiencia en el ámbito específico de la PTO, y exige la actualización permanente de los conocimientos y métodos de intervención en el entorno laboral, con especial énfasis en el relacionado con las actividades económicas de sus clientes y los colectivos implicados en ellas.

REFERENCIAS

- Anderson, N., Born, M. y Cunningham-Snell, N. (2001) Recruitment and Selection: Applicant Perspectives and Outcomes. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp.201-218). London: Sage
- Born, M., & Scholarios, D. (2005): Decision Making in Selection. En A. Evers, N. Anderson y O. Voskuijl. (Eds).. *Handbook of personnel selection* (pp. 267-290) Oxford: Blackwell.
- Honkanen, H. & Nyman, K. (2002). Handbook of good practice in personnel assessment. Helsinki: Psychologien Kustannus Oy
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons for organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-592
- Lindsay, G., Koene, C., Ovreeide, H. y Lang, F. (2008). *Ethics for European psychologists*. Cambridge MA: Hogrefe.
- Lowman, R.L. (Ed.). (2006). The ethical practice of psychology in organizations. Washington American Psychological Association. (2nd ed.). Washington: APA
- Wunder, R.S., Thomas, L.S. & Luo, Z. (2010): Administering assessments and decision making. En J.L. Farr y N.T. Tippins (Eds.). *Handbook of employee selection* (pp. 377-398). New York: Routledge.



Capítulo 8

- **La comunicación de los resultados y la formalización del acuerdo de incorporación**

Autor

- M^a Antonia Losada
- Confederación Española de Cajas de Ahorros –CECA

Esquema del Capítulo

- Procedimientos de notificación
- Procedimientos previos a la contratación
- Procedimientos de contratación
- Sistemas de acogida del nuevo candidato
- Sistema de seguimiento

1. PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN.

La comunicación de los resultados de un procedimiento de Reclutamiento y Selección es el momento en el que se ha de informar a todos los participantes en el mismo. Entre estos participantes podemos destacar:

- a) El demandante del candidato, ya sea un departamento interno o una empresa externa.
 - b) Los candidatos, tanto aquellos seleccionados como los que no superan el proceso.
 - c) Otros participantes en el proceso
- a) Este momento es muy importante ya que es necesario cerrar adecuadamente la comunicación con todas las partes involucradas en el proceso.

La información básica a aportar al **demandante del candidato** es la siguiente:

- Datos personales del candidato, observando aquellos protegidos por la LOPD⁴³
- Fecha de incorporación.
- Aspectos contractuales básicos: tipo de contrato, modalidad, etc.
- Informe de los resultados obtenidos por el candidato: cualificaciones, experiencia, etc. Siempre observando las reservas oportunas respecto a los datos sensibles por LOPD y que no vulneren la intimidad del candidato⁴⁴.

Esta información debe ser comunicada por escrito mediante correo electrónico o similar para asegurarnos su recepción.

- b) Igualmente a los **candidatos seleccionados** hay que comunicarles la superación del proceso. Habitualmente suele hacerse de manera informal mediante comunicación verbal, sin embargo, lo más efectivo es hacerlo de manera escrita y formal para evitar fallos de comunicación. La comunicación tiene que contener, al menos, la siguiente información:

⁴³ Ver Anexo 3: la Ley Orgánica de Protección de datos en las actividades de R&S

⁴⁴ En este aspecto es importante tener en cuenta las sugerencias aportadas en el capítulo anterior sobre redacción de los informes de ajuste a requisitos.

- Felicitación por la superación del proceso de selección. Es importante transmitir entusiasmo e interés por contar con la colaboración de un nuevo empleado en la empresa por lo que es muy importante comunicar la satisfacción de la empresa con esta nueva incorporación. Tenemos que recordar que este tipo de comunicaciones es una forma más de presentar nuestra imagen de marca y tenemos que fortalecer el sentimiento de pertenencia desde este primer momento. Por supuesto esta carta de felicitación ha de ser nominativa y personalizada, con la firma del representante de la empresa, habitualmente, el director de Recursos Humanos o similar.
- Facilitar los datos de contacto. Tenemos que informar de los pasos siguientes a dar y en este sentido incorporar los datos de la persona de contacto con la que se establecerán todos los procedimientos de contratación (nombre, teléfono, correo electrónico, etc.).
- En el caso de procedimientos de selección de carácter masivo esta información también puede aportarse mediante la consulta del candidato en un sistema informatizado en una página Web. Para ello el candidato introduce una contraseña (normalmente su DNI) con la que obtiene su resultado en el proceso (apto o no apto).

El medio para comunicar el mensaje debe incorporar mecanismos que nos permitan asegurarnos de la recepción del mismo (acuses de recibo, trazabilidad, etc.).

c) En el caso de los **candidatos no seleccionados** también se debe comunicar este hecho, tanto por cuestiones de respeto hacia las personas que han participado, como de cierre de comunicación con todos los participantes. La comunicación debe contener, al menos, la siguiente información:

- Incorporar la causa de su no elección (o menor adecuación que otros candidatos, menor puntuación, etc.) desde una posición respetuosa y objetiva, agradeciéndole su interés en querer trabajar para nuestra empresa.
- En su caso, solicitar la autorización expresa de mantener su currículum y datos activos en la empresa por si surgen nuevas oportunidades de incorporación.
- Firma del representante de la empresa, habitualmente el director de Recursos Humanos o similar.

Dependiendo de la empresa, pueden existir **otros agentes** implicados en el proceso a los que habrá que informar del resultado final del mismo. En este apartado se incluye la Representación Legal de los Trabajadores (Comité de Empresa, Delegados Sindicales, etc.) quienes han de ser informados del resultado del mismo. En este sentido una notificación informativa con los nombres de los mismos es suficiente. En muchas empresas además, la Representación Legal de los Trabajadores participa en el proceso de selección como garante de los derechos de los trabajadores.

2. LOS PROCEDIMIENTOS PREVIOS A LA CONTRATACIÓN

La contratación del candidato es el momento culminante del proceso de reclutamiento y selección y, por tanto, la constatación de todos los esfuerzos realizados para la mejor elección posible.

Habitualmente se considera un momento trivial y no se le suele prestar la atención necesaria por el responsable del proceso de selección que suele delegarlo en el servicio de Administración de Personal dándole un aspecto más relacionado con la tramitación administrativa. Por el contrario, si bien el técnico y responsable de contratación es el que posee el conocimiento más preciso sobre los términos legales, es muy importante que el responsable de selección este familiarizado con dicho lenguaje ya que el contrato de trabajo regirá las relaciones laborales del candidato con la empresa.

Antes del acto de la contratación suelen llevarse a efecto una serie de trámites que es preciso observar para que el proceso llegue a buen término. Entre estos trámites se encuentran:

- a) Reconocimiento médico
 - b) Comprobación de referencias
 - c) Solicitud de documentación
- a) El **reconocimiento médico** permite evaluar físicamente al candidato con el fin de conocer si existen limitaciones para que éste pueda desarrollar el puesto de trabajo para el que será contratado.

Con la realización de este reconocimiento evitamos:

- La propagación de enfermedades contagiosas en la empresa.
- El posible absentismo laboral.

El coste de los reconocimientos médicos es alto por lo que suele hacerse al final del proceso de selección.

El acceso a la información del reconocimiento se limitará al personal médico y a las autoridades sanitarias, prohibiéndose que puedan facilitarse al empleador sin el consentimiento expreso del candidato. Por lo tanto, la empresa solo recibirá una notificación sobre la idoneidad o no del candidato para el puesto de trabajo teniendo en cuenta la salud y su relación con las medidas de prevención aplicadas en la empresa.

b) La **comprobación de referencias** es un aspecto utilizado, fundamentalmente, para puestos de nivel gerencial. Puede ocurrir que el candidato muestre una imagen muy adecuada a los requerimientos pero luego su “puesta en práctica” no sea la prevista, para ello es muy útil comprobar el desempeño del candidato en los puestos anteriores con el fin de estimar inadaptación al entorno, problemas en el trabajo en equipo, dificultades técnicas, etc. Aunque en determinados procesos forma parte de los procedimientos de evaluación, en la práctica de muchas organizaciones es un trámite previo a la contratación con la exclusiva función de verificar la veracidad y fiabilidad de la información aportada por el candidato.

Estas referencias han de solicitarse al candidato y la petición de las mismas ha de realizarse de manera confidencial y bajo secreto profesional a las distintas personas con las que contactemos ya sean de su entorno privado o profesional, de esta manera aseguramos nuestras mediciones anteriores. Cada medición realizada durante el proceso de selección para verificar la idoneidad del candidato al puesto ha de ser contrastada, al menos una vez para evitar “sorpresas”.

Edward Andler, gurú de la comprobación de referencias, resume sus cuarenta años de experiencia en su libro *The Complete Reference Checking Handbook* (Andler y Herbst, 2002). Estos autores describen cómo los directores usan el proceso de comprobación de referencias para saber más sobre sus candidatos, no sólo para ayudarles a la hora de realizar la selección final. Quieren averiguar qué es lo que emociona a cada candidato, y el aprender más acerca de cómo los supervisores anteriores han conseguido motivarle e

inspirarle puede contribuir a obtener el mejor rendimiento de la persona una vez contratada.

Los tres tipos de referencias empleadas por los empresarios son:

- Telefónicas: es un contacto, vía telefónica, con un antiguo jefe o compañero de trabajo.
- Cartas: son un vestigio del mundo académico. Todavía se utilizan en algunas empresas, pero generalmente son seguidas por una llamada telefónica.
- Comprobaciones por parte de terceras partes: nos referimos a agencias externas que llevan a cabo múltiples servicios, que van desde comprobaciones de referencias vía telefónica a búsquedas exhaustivas de historiales públicos.

c) La **solicitud de documentación** tiene como objetivo:

- Comenzar la tramitación administrativa del contrato para lo que se solicitan habitualmente los siguientes documentos:
 - DNI
 - Tarjeta de la Seguridad Social en el caso de que la posea
 - Fotografías
 - Datos bancarios para efectuar el ingreso de la nómina.
 - Permiso de trabajo, en el caso de candidatos extranjeros.
- Comprobar titulaciones precisas para el requisito del puesto:
 - Copia compulsada de la titulación académica oficial requerida.
 - Certificaciones de cursos de especialización expedidas por centros privados.

3. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Una vez que contamos con los trámites anteriores comienza este procedimiento.

El contrato de trabajo es el acuerdo establecido entre el empresario y el trabajador mediante el cual el trabajador se obliga a prestar una serie de servicios bajo la dirección del empresario, a cambio de una retribución.

El **contrato de trabajo** puede celebrarse por escrito o de palabra si bien la legislación obliga a la redacción por escrito de algunas modalidades contractuales. Si es oral el

contrato se entenderá indefinido y a jornada completa salvo que se acredite que fueron celebrados a tiempo parcial o con carácter temporal.

En el contrato de trabajo celebrado por escrito, deberán constar los siguientes apartados:

- Los datos de la Empresa y del trabajador.
- La fecha en la que se iniciará la relación laboral y su duración.
- El tipo de contrato que se celebra.
- El objeto del mismo, esto es, las funciones (categoría profesional) que va a desempeñar el trabajador en la Empresa.
- Las condiciones en las que se va a prestar el servicio tales como el lugar (centro de trabajo), los días de la semana, el horario.
- El periodo de prueba.
- La duración de las vacaciones.
- La remuneración.
- El convenio colectivo aplicable.
- El contrato debe ser firmado por ambas partes y presentado en la Oficina del INEM correspondiente.

Los **tipos y modalidades de contratación** son muy variados.

Los contratos pueden clasificarse básicamente en indefinidos y temporales. Con todo, las modalidades existentes para la regulación jurídica de estas figuras son amplias, y las características de cada una de ellas están sujetas a revisión en función de las coyunturas que atraviesa el mercado de trabajo.

La elección de la modalidad de contrato es una variable fundamental en el compromiso a establecer entre la organización y la persona que se incorpora, ya que define las obligaciones que asume el empleador junto con las exigibles al empleado.

Para obtener una información detallada de estas modalidades se recomienda acceder periódicamente a la *Guía Laboral* del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN), en donde se mantienen actualizadas las fórmulas jurídicas de establecimiento de la relación laboral, así como de los incentivos establecidos para cada una de ellas (MTIN, 2010).

Igualmente se pueden obtener en la página oficial del MTIN los modelos oficiales de los contratos, así como información sistemática para valorar el tipo de contrato más conveniente para cada caso (MTIN, 2011).

Existen **obligaciones de información y comunicación** sobre el contrato a:

- El trabajador: El empresario, cuando la relación laboral con el trabajador sea superior a cuatro semanas, deberá facilitar a éste los elementos esenciales del contrato de trabajo y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, de forma escrita y en el plazo de dos meses a contar desde la fecha de comienzo de la relación laboral.
- La representación legal de los trabajadores: Una copia básica de los contratos que deban formalizarse por escrito, a excepción de los contratos de relaciones especiales de alta dirección, para los que es suficiente su notificación, debe ser entregada en el plazo de diez días a los representantes legales de los trabajadores. Igualmente se les notificará en el mismo plazo las prórrogas de dichos contratos, así como las denuncias de los mismos. La copia básica contendrá todos los datos del contrato a excepción del número del documento nacional de identidad, domicilio, estado civil y cualquier otro que pudiera afectar a la intimidad personal del interesado.
- Los Servicios Públicos de Empleo: Los empresarios están obligados a comunicar a los Servicios Públicos de Empleo, en el plazo de los diez días hábiles siguientes a su concertación, el contenido de los contratos de trabajo que celebren o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito. Dicha comunicación se realizará mediante la presentación de copia del contrato de trabajo o de sus prórrogas. También debe remitirse a los Servicios Públicos de Empleo una copia básica de los contratos de trabajo, previamente entregados a la representación legal de los trabajadores, si la hubiese.

En algunos casos, fundamentalmente para puestos especializados o de nivel gerencial, se establece lo que se denomina “**carta de compromiso**” que suele ser un pre-contrato celebrado entre el candidato y la empresa. En dicha carta un representante de la empresa con poderes notariales suficientes plasma los acuerdos tomados durante la negociación con el candidato. Habitualmente contiene:

- El preaviso y fecha de incorporación del candidato.
- El cargo y funciones a desempeñar por el candidato.

- La retribución fija y variable a percibir.
- El horario y lugar de trabajo.
- La indemnización en el caso de que finalmente no se llevara a efecto la contratación.
- La renuncia a la contratación en el caso de no presentación del candidato en el día y lugar acordado.

4. LOS SISTEMAS DE ACOGIDA

En esta sección se incluyen aquellos sistemas cuyo objetivo fundamental es facilitar la integración del nuevo empleado en el entorno laboral y la compañía.

Es claro que la primera impresión del nuevo empleado con la compañía influirá notoriamente en su motivación y en su efecto integrador así como en la sintonía entre sus expectativas y las realidades que encuentra.

Si el sistema de acogida está bien planificado y organizado, obtenemos:

- Ofrecer al nuevo empleado una visión integral y completa de la empresa.
- Facilitar los objetivos principales de la compañía de forma que pueda aportar de manera diferenciada a los mismos.
- Favorecer las relaciones con el resto del equipo de trabajo.
- Favorecer su comunicación social.
- Promover el compromiso con la posición y la organización.

Los sistemas de acogida no son responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos si bien su función es fundamentalmente coordinadora. Es importante dedicar tiempo y esfuerzo a la elaboración del Plan de Acogida ya que la primera impresión que tenga el nuevo empleado es vital para su adecuada integración.

Las modalidades de acogida son muy variadas, desde la presentación individualizada hasta los modernos sistemas audiovisuales. En este sentido vamos a presentar el procedimiento de acogida desde un punto de vista integral.

Las **principales fases** del proceso son las siguientes:

4.1. **Primera toma de contacto.** En esta fase tenemos que designar que persona se encargará de recibir en su “primer día” al candidato seleccionado. Habitualmente es una persona del departamento de Recursos Humanos. La función de esta persona es informar al nuevo empleado de la agenda o plan que se ha confeccionado para el y por tanto de su “plan de acogida”.

Es importante que la persona que efectúe esta tarea tenga unas buenas competencias comunicativas y de empatía con el fin de hacer llegar al nuevo empleado los mensajes de la manera más precisa y eficaz posible.

La primera acción importante es proceder a la lectura y firma del contrato de trabajo, es la oficialización de su entrada en la empresa.

Igualmente se le facilita la documentación administrativa y aquella que requiera en función del puesto y de la empresa (tarjeta de acceso, documentos informativos, manual del empleado, código de conducta, etc.).

4.2. **Entrevista con la Dirección de Recursos Humanos.** Esta fase puede estar unida a la anterior en algunos casos, pero en otros se diferencia de manera notoria ya que es el responsable máximo de Recursos Humanos el que tiene que dar la bienvenida al nuevo empleado así como ofrecer esa primera información general sobre la empresa, su función y objetivos económicos y sociales, las políticas sociales y de recursos humanos, etc.

4.3. **Manual de acogida.** En esta fase se facilita al nuevo empleado o bien el manual de acogida o una reunión en la que se informe de manera detallada sobre:

4.3.1. Misión, visión y políticas de la empresa.

Son los aspectos básicos de la empresa, aquellos que incluyen los valores corporativos que se consideran importantes en la misma. Igualmente facilita el ¿Por qué? y ¿Para qué? de la empresa, cual es la orientación de la misma y sus objetivos últimos.

Estos puntos son los más valorados por las personas de nueva incorporación ya que marcan el desarrollo tanto de la empresa como de las personas que en ella trabajan. Es importante facilitar la última memoria que la empresa haya confeccionado.

4.3.2. Historia y evolución de la empresa

Para poder conocer y aportar valor a la empresa es básico conocer la historia de la empresa, las diferentes etapas que se han vivido así como los pasos cualitativos que ésta ha dado. Conocer el accionariado de la empresa. Este punto es recomendable que sea facilitado por algún “veterano” que aporte esos “intangibles” que no pueden incluirse en ningún manual, como es la experticia y el conocimiento común.

4.3.3. Organigrama

Facilita la comprensión de la empresa mediante la organización que se establece en ella. También se le facilitan los datos (teléfono, email, etc.) de aquellos servicios o departamentos más utilizados (help desk, administración, etc.).

4.3.4. Productos y servicios

Facilitar información sobre las líneas de productos y servicios en vigor en la empresa, ello facilita la visión global de la misma ya que habitualmente solo se presentan los productos y servicios asociados al puesto de trabajo que va a desempeñar el nuevo candidato.

4.3.5. Clientes

Facilitar información sobre la tipología y segmentación de clientes que posee la empresa. Incorporar cuotas de mercado, cifras de negocio, proveedores principales, etc.

4.3.6. Plan estratégico.

Objetivos, prioridades y proyectos estratégicos en los que la empresa está inmersa.

4.3.7. Memorias corporativas

Es el documento que recoge la actividad global de la empresa y que facilita una visión integrada de la misma. Habitualmente comprende la siguiente información:

- **Gobierno Corporativo:** Pretende dar a conocer a todas las partes interesadas (*stakeholders*) una perspectiva general del funcionamiento interno de la entidad: la estructura y funcionamiento de sus órganos de administración, la estructura del negocio del grupo, los sistemas de control de riesgo y el resto de la información relevante relativa al gobierno de la empresa.
- **Informe de Gestión:** El objetivo fundamental de este informe de Gestión es difundir las acciones más significativas desarrolladas por la empresa durante el año, presentar los resultados obtenidos, comparados con el objetivo y exponer tanto los aspectos más relevantes sobre la gestión de riesgos como las actividades que se van a emprender para dar cumplimiento a las líneas estratégicas definidas para el año.
- **Cuentas anuales:** Presentación de los balances de la entidad, cuenta de pérdidas y ganancias e informes de los auditores externos.
- **Capital Humano:** Se recogen las actividades más representativas en políticas de Recursos Humanos: formación, selección, desarrollo, retribución, etc.
- **Estructuras, productos y servicios:** Se detalla información sobre el organigrama así como la cartera de productos y servicios de la empresa.

4.3.8. Sistemas de Responsabilidad Social Corporativa

Existen muchas definiciones de Responsabilidad Social Corporativa, tomaremos en cuenta la propuesta de Lord Holme y Richard Watts (2011), del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) que la define como “el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”.

Las empresas que tienen implementado los sistemas de Responsabilidad Social Corporativa generan una serie de valores agregados como son:

- Innovación, pues cambia el modelo de las relaciones en la empresa, se sustituyen los objetivos individuales por objetivos solidarios que afecten a un grupo.
- Transparencia, la información, tanto la cualitativa como la cuantitativa, es totalmente voluntaria y volcada hacia todos los grupos de interés.
- Eficiencia y rentabilidad, mejora los procesos productivos, el interés por los empleados genera motivación y retención del talento. Incrementa las ventas al generar fidelidad del cliente, aumentando los resultados económicos y volviendo a la empresa más atractiva al ser una inversión socialmente responsable.
- Desarrollo sostenible, porque va de acuerdo al modelo de desarrollo que compatibiliza la explotación de los recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.
- Reputación, es el reconocimiento público alcanzado.

Para que los empleados conozcan estas actividades se les facilita la Memoria de Sostenibilidad, un documento que resume la actividad de la empresa en el entorno de RSC. Esta Memoria de sostenibilidad recoge la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.). Estas memorias se confeccionan en base a los criterios aportados por *Global Reporting Initiative* (2011) que se han convertido en un estándar de referencia para el sector empresarial.

4.3.9. Procedimientos básicos de Recursos Humanos

Facilitar al nuevo empleado los procedimientos fundamentales para que conozca cómo funcionan y cuáles son sus objetivos. Además se le instruye en el uso y conocimiento del Portal del Empleado, herramienta en la que se suele incluir toda la información de acogida. Los procedimientos más habituales son:

- Convenio colectivo y legislación laboral. Se facilita al empleado el convenio colectivo del sector así como toda aquella información de carácter laboral.
- Sistema de control de presencia. Facilitar la información sobre aquello relacionado con la jornada laboral, permisos laborales, vacaciones, enfermedad, etc.
- Sistema de retribución. Facilita información sobre la normativa interna respecto a los aspectos retributivos, tanto fija como variable. Incluye también la información sobre los sistemas de objetivos y desempeño aplicados en la empresa.
- Plan de formación. Facilita información sobre el desarrollo formativo de los empleados.
- Plan de Prevención de Riesgos Laborales vigente en la empresa.
- Plan de Conciliación. Según la definición de la Fundación Mas Familia, “conciliar es poner de acuerdo, es reunir voluntades en torno a un mismo fin, es mediar entre aspectos aparentemente incompatibles, es alcanzar la armonía en los procesos, conciliar es compatibilizar lo personal con lo laboral en la vida de las personas, conciliar es, en suma, posibilitar una vida más plena”.

El plan de Conciliación presta atención a las siguientes cuestiones:

- Protección especial del embarazo y la maternidad. Con medidas conducentes a otorgar permisos retribuidos, reducción de jornada, excedencias para adopción, etc.
- Flexibilidad horaria. Permisos para atender a las necesidades familiares en función del principio de atención a los familiares dependientes del trabajador.
- Teletrabajo y aportación tecnológica.
- Jornada a tiempo parcial o jornada reducida.
- Ayuda a la familia del empleado con excedencias de hasta 3 años para cuidar familiares.

- Ejemplo por parte de la dirección de la empresa. Directivos como ejemplo de conciliación (horario de reuniones, objetivos, etc.)
 - Programas complementarios: asistencia personal, asesoramiento legal, ayuda económica para guarderías, etc.
 - Modelo formativo presencial y e-learning para facilitar el acceso a la formación a todos los empleados.
 - Trabajo por objetivos. Lo que importa es el resultado no la presencia en el trabajo.
- Plan de Igualdad. “Son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo” (Art. 46 Ley Orgánica 3/2007). Conforme indica el *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa*, publicado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007), en el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.

Sin perjuicio de enunciado anteriormente, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, y en los términos previstos en el mismo.

La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

Las materias sobre las que se establece el Plan de Igualdad habitualmente son:

- Política retributiva
- Selección de personal
- Clasificación profesional

- Promoción.
- Formación.
- Acoso laboral

4.3.10. Sistema de beneficios

Informar a los nuevos empleados de los beneficios a los que puede acceder así como los procedimientos asociados. Se pueden incluir:

- Seguros
- Préstamos
- Ayudas a la formación
- Asociaciones de empleados
- Etc.

4.3.11. Sistemas de gestión

Se incluyen aquellos sistemas de información y gestión utilizados en la empresa como el Cuadro de Mando, los sistemas de planificación, sistemas de calidad, etc.

4.4. Entrevista con el responsable directo. La recepción del nuevo responsable directo también ha de estar planificada. En primer lugar conviene respetar un tiempo para este encuentro, buscando el momento más adecuado, algunas empresas lo sitúan después de la primera hora de la mañana para evitar las urgencias. La misión fundamental de esta entrevista es facilitar la información básica de su puesto de trabajo, presentarle al resto del equipo así como el lugar físico asignado para el desempeño del puesto y lo más importante, que es lo que se espera de su aportación, cuáles serán sus funciones y objetivos personalizados.

En algunas empresas es en este momento donde se establece el “tutor o padrino” que la persona tendrá durante su primer año en la empresa. Evidentemente esta figura suele utilizarse para puestos de recién titulados o personas con baja experiencia laboral. La misión de este tutor es facilitar al nuevo empleado la información y la resolución de dudas relacionadas con la empresa y el puesto de trabajo. Este tutor establece una relación especial con el nuevo empleado, fomentando la confianza y

corresponsabilizándose de su buena integración. Sirve como puente de comunicación entre la línea, recursos humanos y el empleado, facilitando la información y ejerciendo una función de mentoría.

Dentro de esta fase también se incluye una visita por las instalaciones de la empresa.

4.5. **Formación inicial.** En algunos casos, bien por cuestiones legales o de reglamento interno, es precisa la realización de una formación previa que cualifique al nuevo empleado para el desempeño del puesto.

4.6. **Información al resto de la empresa.** También tenemos que establecer el mecanismo por el que el resto de la empresa conocerá la incorporación del nuevo empleado.

4.7. **Otros sistemas de integración.** Además de lo comentado, existen otros actos que se utilizan para reforzar la integración de los nuevos empleados. Entre ellos están:

- Desayunos con la Dirección General. Permite el conocimiento integral de la empresa mediante el conocimiento de su líder de más alto nivel.
- Cóctel de bienvenida. Se establece contacto con el resto de la plantilla de una manera informal.

Las empresas más importantes dedican esfuerzo y atención a la llegada de nuevos empleados poniendo a su disposición el tiempo y los recursos necesarios para explicarles porqué han sido contratados, qué es lo que esperan de ellos y como deben afrontar la actividad diaria.

La duración de un plan de acogida es variable y estará en función de la empresa, su cultura y los recursos de los que disponga. Lo importante es que tras el Plan, el empleado disponga de los conocimientos, habilidades y actitudes deseados por el departamento de Recursos Humanos con el máximo nivel de integración y socialización en la empresa.

5. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Tras la integración del nuevo empleado, éste ya está realizando su trabajo y es preciso establecer un sistema de seguimiento que nos permita conocer:

- La adaptación al nuevo equipo y a la organización
- El rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo

- El grado de cumplimiento de las previsiones realizadas en función de sus competencias.
- La evaluación del periodo de prueba

A lo largo del seguimiento se programarán reuniones de trabajo con su “tutor o padrino”, los miembros de su departamento, con los posibles colaboradores que puedan aportar algo en su desempeño, así como los mandos y directivos, en las que se debatirán y discutirán funciones, organización e interrelaciones con el nuevo empleado.

De esta forma se pueden establecer planes de acción que permitan reconducir las situaciones no deseadas que mejoren el desempeño del nuevo empleado.

En muchas empresas se utiliza también la Evaluación del Desempeño como un elemento más que permite tener información homogeneizada con la del resto de los empleados.

Es muy importante que existan estos sistemas de seguimiento para conocer si los objetivos planteados con la selección del nuevo candidato se han conseguido total o parcialmente y cuáles son las causas de no alcanzar el máximo nivel de adecuación. Para los departamentos de Selección es muy importante tener un *feed-back* con la línea de manera que puedan mejorarse los sistemas utilizados.

REFERENCIAS

- Andler, E.C. y Herbst, D. (2002) *The Complete Reference Checking Handbook: The Proven (and Legal) Way to Prevent Hiring Mistakes*. AMACOM. New York
- Fundación Másfamilia. Certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Plan de Conciliación. Recuperado de <http://www.certificadofr.org> (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011) Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.globalreporting.org> (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad (2007) Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la Empresa. Recuperado de <http://www.migualdad.es> (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Ministerio de Trabajo e Inmigración. (2010) Guía Laboral. Recuperado de <http://www.mtin.es/es/guia/index.htm>. (Consulta el 10 de enero de 2011)
- Ministerio de Trabajo e Inmigración. (2011) Contratos de trabajo. Recuperado de <https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/static/Redirect.do?page=introContratoIdoneo> . (Consulta el 10 de enero de 2011) (CONTIENE: Modalidades de contratos y descarga individual; Características de un contrato de trabajo; Guía de modalidades de contratos y medidas de fomento de la contratación; Qué contrato me conviene; Documentación relacionada; Descarga de los impresos de todos los contratos; Resumen bonificaciones a la contratación laboral; Información sobre contratos - Ley 35/2010)
- Holme, L. y Watt, R. (2011) World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) *Responsabilidad Social Corporativa* Recuperado de <http://www.wbcsd.org> (Consulta el 15 de diciembre de 2010)

	• INTRODUCCIÓN
1	• MARCO NORMATIVO
2	• MARCO DE INTERVENCIÓN
3	• FORMALIZACIÓN
4	• RECLUTAMIENTO
5	• EVALUACIÓN
6	• INFORME
7	• TOMA DE DECISIONES
8	• INTEGRACIÓN
9	• AUDITORÍA DEL PROCESO
A	• ANEXOS

Capítulo 9

- **La validación de los resultados y la auditoría del proceso**

Autor

- Jesús F. Salgado
- Universidad de Santiago de Compostela

Esquema del Capítulo

- Validación de los Procedimientos de Selección de Personal
- Utilidad Económica de la Selección de Personal
- Indicadores de Gestión de la Selección de Personal
- Auditoría de Selección de Personal

1. INTRODUCCIÓN

La selección de personal podría ser definida como aquel proceso utilizado por las organizaciones para *tomar una decisión* sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos, tales como formularios de solicitud, valoraciones de méritos (formación y experiencia), entrevistas, tests de habilidades cognitivas, tests de habilidades psicomotoras, tests y cuestionarios de personalidad, simulaciones (dinámicas de grupo, tests "in-basket", juegos de empresa, etc.), tests de muestras de trabajo, referencias, entre otros. De la anterior definición se desprenden claramente tres aspectos: (1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos que hayan mostrado propiedades psicométricas convenientes y aceptadas por las organizaciones científicas y profesionales, y que si no se utilizan estaremos ante otro proceso de incorporación pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, garantizando un proceso de selección no discriminatorio y justo, y usando procedimientos evaluativos que hayan demostrado una buena aceptación por parte de los solicitantes; (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos, (4) que tanto los instrumentos como los procesos demuestren que, en tanto que intervención organizacional, son económicamente útiles, y, por último (5) desde el punto de vista general, que las prácticas de selección de personal llevadas a cabo por los diferentes departamentos o responsables son auditadas periódicamente. Este capítulo tratará esencialmente sobre tres aspectos: (a) la validación de los procedimientos de selección de personal; (b) los indicadores de la utilidad de dichos procedimientos y (c) como se puede auditar las prácticas de selección de personal.

2. VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

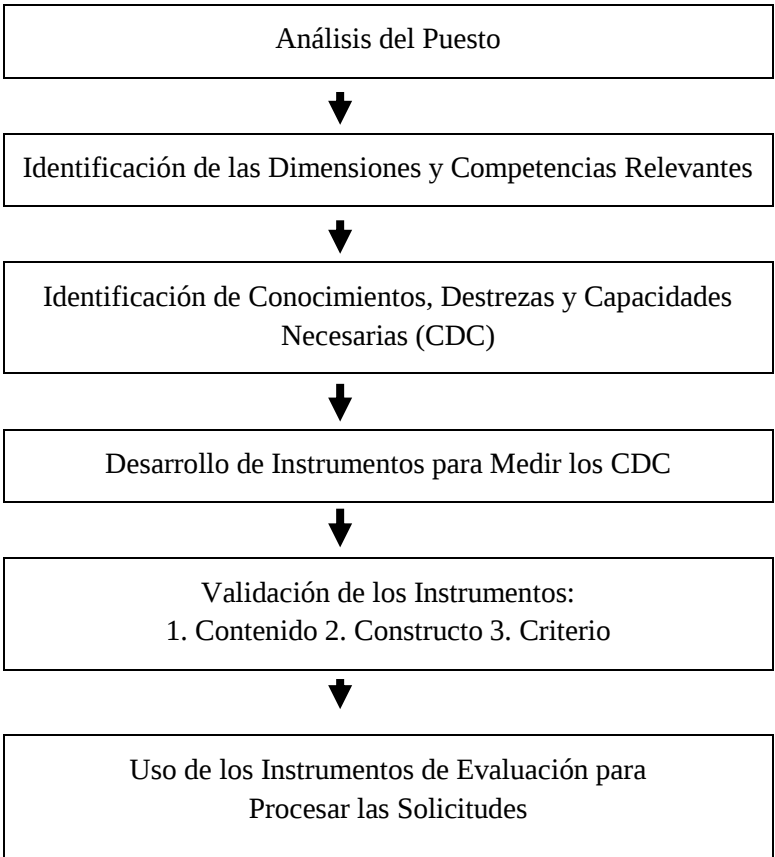
De acuerdo tanto a la última edición de los *Standards for Educational and Psychological Testing* (AERA, 1999), como a los *Principles for Development and Use of Personnel Selection Procedures* (SIOP, 2004), la validez de una prueba, procedimiento o método de medida es un concepto unitario referido al grado en que la evidencia empírica y la teoría apoyan la interpretación de las puntuaciones de la prueba en la utilización correspondiente de la misma. A este respecto el proceso de validación implica acumular evidencia para proporcionar una sólida base científica a las interpretaciones de las puntuaciones de las

medidas realizadas. Las fuentes de evidencia de validez son múltiples y, aunque dicho concepto es unitario, tales fuentes pueden arrojar luz sobre distintos aspectos de la validez. Habitualmente se distinguen tres tipos de evidencia de validez: (a) basada en la relación con criterios externos, (b) basada en el contenido y (c) basada en la estructura interna (constructo). Por tanto, desde un punto de vista científico y profesional, la validación de los procedimientos de selección de personal es el principio básico para que dichos procedimientos puedan ser empleados para poder tomar decisiones. Básicamente, hay dos tipos de estudios que pueden realizarse para conseguir evidencias de validez. Por un lado están los llamados estudios de validez local y por otro los basados en estudios de generalización de la validez, habitualmente empleando como método de investigación el meta-análisis psicométrico (Hunter y Schmidt, 2004).

2.1. Estudios de Validación Local.

Por lo que se refiere al primer tipo de estudios, desde un punto de vista metodológico, los estudios de validación local se harían siguiendo el esquema que aparece en la Figura 1.

Figura 9.1. Desarrollo General de los Procesos de Validación en selección.



Cada uno de los pasos tiene sus propias complejidades y dificultades, en especial el que podría llamarse de validación propiamente dicho y diversas decisiones deben tomarse con antelación, es especial la referencia a que clase de evidencia de validez se va a obtener. En el ámbito de la selección de personal, las dos más comunes son la validez de criterio y la validez de contenido.

Por lo que se refiere a la primera, la validez de criterio es preciso que se determinen (a) el criterio que se pretende predecir, indicando la relevancia para el caso; (b) los predictores; (c) la muestra, señalando todas las características que pudieran influir en la relación entre predictor y criterio, (d) el tipo de análisis estadístico, (e) la existencia o no de diferencias que perjudican a grupos protegidos por ley, tanto en el criterio como en el predictor.

En el caso de los estudios de validez de contenido es preciso que se determinen con precisión los siguientes aspectos: (a) el dominio (contenido) al que pretende aplicarse la prueba; (b) la elección justificada del procedimiento de selección; (c) la muestra a la que se aplicará el procedimiento; (d) la evidencia estadística de la validez de contenido, por ejemplo, usando las fórmula de Lawshe o de Aiken; (e) la existencia o no de diferencias desfavorables para los grupos protegidos por ley.

2.2. Estudios de Generalización de la Validez mediante Meta-análisis Psicométrico.

Cuando hay un número suficiente de estudios de validez local sobre la relación entre un predictor y un criterio, pueden llevarse a cabo estudios de generalización de la validez, con objeto de comprobar si la validez es específica de cada estudio o si se generaliza a través de las situaciones, puestos, criterios, muestras y otras características. En este caso, la técnica a emplear es el meta-análisis psicométrico propuesto por Hunter y Schmidt (2004) o cualquiera de las alternativas que se han ido proponiendo a los largo de los años. Los resultados de un estudio de este tipo podrán permitir determinar si el procedimiento de selección permite hacer inferencias válidas sobre el desempeño o cualquier otro de los criterios organizacionales de interés (p. ej., formación, conductas contraproductivas, etc.) y, en consecuencia, si la respuesta es afirmativa, no sería necesaria realizar un estudio de validez local que determinase la validez del procedimiento. Para poder llevar a cabo un meta-análisis de la características señaladas es preciso disponer de los siguientes elementos: (a) un número lo suficientemente elevado de estudios con muestras apropiadas y registrado su tamaño; (b) el coeficiente de

validez encontrado en cada estudio; (c) la fiabilidad de predictor y la fiabilidad de criterio, ésta última normalmente expresada en términos de un coeficiente interrater; (d) la restricción en el rango del predictor y la restricción en el rango de las puntuaciones del criterio; (e) las puntuaciones medias en el predictor de los diversos grupos protegidos por ley y los diversos grupos ocupacionales utilizados. El resultado del meta-análisis debe indicar al menos dos indicadores: (a) la validez operativa del procedimiento, entendiéndose por la misma, la validez observada corregida por restricción en el rango del predictor y la fiabilidad del criterio, y (b) el intervalo de credibilidad de la validez operativa, que no debe incluir el valor 0. Si este último valor no incluye 0 hay evidencia de generalización de la validez y el coeficiente de validez operativa obtenido puede utilizarse con fines predictivos.

2.3. Las Reacciones de los Solicitantes a los Procedimientos de Selección

Las opiniones y percepciones que los solicitantes tienen de los diversos procedimientos de selección de personal tienen importantes consecuencias en la aplicación práctica de los mismos, y un creciente número de estudios llevados a cabo en países de los cinco continentes han demostrado la importancia que tiene considerar esta fuente de varianza en los estudios de validación de los procedimientos de selección y en la aplicación práctica de los mismos. Un reciente estudio integrativo de la evidencia empírica disponible incluye, entre otros datos, el grado de favorabilidad de cada uno de los procedimientos, de acuerdo a las percepciones de los candidatos en los procesos de selección. Cómo puede apreciarse, los tests de muestras de trabajo son el procedimiento mejor considerado por los candidatos, seguido de las entrevistas, los méritos consignados en el currículo y los test de capacidades cognitivas. Por su parte, la grafología y los contactos personales, son mal considerados (se utilizó en todos los casos una escala de 7 puntos donde 1 nada favorable y 7 significaba totalmente favorable).

Tabla 9.1. Resultados de Favorabilidad de Diferentes Procedimientos de Selección de Personal (basada en Anderson, Salgado y Hulsheger, 2010)

Procedimiento	Favorabilidad Media
Biodata	4.28
Tests de Capacidades Cognitivas	4.59
Contactos Personales	2.59

Procedimiento	Favorabilidad Media
Grafología	2.33
Tests de Integridad	3.69
Entrevistas	5.22
Cuestionarios de Personalidad	4.08
Referencias	4.36
Currículum	4.97
Tests de Muestras de Trabajo	5.38

3. UTILIDAD ECONÓMICA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Brogden (1949) y Cronbach y Gleser (1965) mostraron que existía una relación lineal entre la validez de un predictor (p. ej. una entrevista) y el rendimiento en el trabajo medido en unidades monetarias (p. ej. euros, dólares). Por tanto, un análisis de utilidad económica no es más que una estimación de la rentabilidad económica que la organización obtiene con su uso o las pérdidas que tendría si no lo utiliza. Dependiendo de si la organización es pública (no lucrativa) o privada (lucrativa) la rentabilidad será expresada como ahorro de costes o como beneficios.

Para saber si un programa de selección va a ser rentable en una organización determinada, en primer lugar debemos conocer el coeficiente de validez de dicho instrumento. En segundo lugar, es necesario conocer la desviación típica del valor del desempeño de los empleados expresado en dinero. Una tercera variable es la puntuación media (expresada en puntuaciones z) que tienen los empleados seleccionados en el predictor. La siguiente variable es el coste del programa de selección. Finalmente, la última variable es la proporción de candidatos aceptados (contratados) del total de solicitantes del puesto en cuestión. A esta variable se le llama razón de selección. Todas estas variables se combinan del siguiente modo en la ecuación (primera fórmula de BCG):

$U = (R * SD_y * M) - (C / RS)$	(1)
---------------------------------	-----

donde,

U = utilidad económica

R = validez del procedimiento de selección

SDy = desviación estándar del valor del rendimiento en dinero

M = puntuación en el predictor (en puntuaciones típicas)

C = coste de la entrevista

RS = proporción de candidatos aceptados (razón de selección).

Hay una segunda fórmula, derivada de la anterior, que se puede utilizar cuando estamos comparando la ganancia en utilidad económica que se conseguiría como consecuencia de la sustitución de un sistema de selección por otro más válido. Tal fórmula es:

$IU = [SDy * (R2 * M2 - R1 * M1)] - [(C2 - C1) / RS]$	(2)
---	-----

donde,

IU = incremento en utilidad económica con la sustitución

R2 = validez del nuevo procedimiento (p.e. entrevista conductual estructurada)

R1 = validez del procedimiento antiguo (p.e. entrevista no estructurada)

SDy = desviación estándar del valor del rendimiento en dinero.

M2 = puntuación media en el nuevo predictor (en puntuaciones típicas)

M1 = puntuación media en el predictor antiguo (en puntuaciones típicas)

C2 = coste del nuevo predictor (p.e. la entrevista conductual estructurada)

C1 = coste del predictor antiguo (p.e. la entrevista no estructurada)

RS = proporción de candidatos aceptados (razón de selección)

Estas dos fórmulas estiman la utilidad económica por persona contratada y año. Sin embargo, no siempre se contrata una sola persona, sino varias en un proceso y, además, dichas personas pueden permanecer en la compañía durante un tiempo superior a un año. Por tanto, si queremos saber cuál sería la utilidad acumulada por un determinado número de contratados durante los años que permanezcan en el puesto,

bastaría con añadir a las dos fórmulas anteriores los datos referidos al número de contratados y la duración promedio de permanencia en la compañía; datos disponibles naturalmente en los ficheros de la misma. De este modo la fórmula 1 quedaría establecida del siguiente modo:

$U = [R * SDy * M * N * T] - [(C * N) / RS]$	(3)
--	-----

donde,

N= número de contratados

T= tiempo promedio de permanencia en la empresa

Y la segunda fórmula quedaría del siguiente modo:

$IU = [N * T * SDy * (R2 * M2 - R1 * M1)] - [((C2 - C1) * N) / RS]$	(4)
---	-----

En años recientes ha habido un incremento de la investigación sobre el análisis de la utilidad de las intervenciones organizacionales que ha dado lugar a diversos desarrollos en las fórmulas de cálculo, resultantes de incrementar el número de parámetros considerados en el modelo de estimación de la utilidad económica (Boudreau, 1991; Boudreau y Ramstad, 2002; Cabrera y Raju, 2001).

En la práctica no es difícil aplicar estas fórmulas, ya que las organizaciones ya disponen o pueden disponer fácilmente de la información necesaria para resolver las ecuaciones. Únicamente SDy, es decir, la desviación típica del valor del rendimiento en dinero es a veces difícil de estimar debido a la falta de costumbre de estimarla en la práctica. Estrictamente hablando, se necesitaría el valor en unidades monetarias (p. ej. euros) de cada solicitante para estimar la desviación típica, sin embargo es difícil o imposible reunir esta información en el caso de los solicitantes rechazados. Para obtener este dato se han desarrollado diversos métodos, entre los cuáles, el CREPID (Cascio y Ramos, 1986), y el de los percentiles 15 y 85 (Schmidt, Hunter, McKenzie y Muldrow, 1979) son los más utilizados en la actualidad (en el anexo I de este capítulo puede verse el cuestionario empleado por estos últimos autores para obtener los datos para calcular la SDy).

4. INDICADORES DE GESTIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los indicadores de gestión de la selección de personal se pueden agrupar en dos grandes categorías: (a) Indicadores o ratios fundamentales de la gestión de selección y (b) costes de la selección de personal. Aunque ambos tipos de indicadores tienen una base económica, por lo general, no suelen estar expresados en unidades monetarias. Otra particularidad es que suelen establecerse de modo agregado, más que para individuos concretos.

4.1. Indicadores (Ratios) Fundamentales.

Son medidas que se refieren a las actividades principales de los diversos procesos de la gestión de los recursos y que las organizaciones suelen utilizar para comparar con años precedentes e identificar tendencias o posibles problemas. En general son fáciles de obtener y calcular ya que la información necesaria suele estar disponible para el Departamento de RRHH. Los más comunes son los siguientes:

Ratio de Candidatos Aptos (RCA):

$$RCA = CA / V$$

CA= número de candidatos evaluados

V= número de vacantes.

Ratio de Respuesta a las Fuentes de Reclutamiento (RRFR):

$$RRFR = S / PO$$

S= número de solicitudes recibidas

PO= número de puestos ofrecidos.

Calidad de la Selección (CC):

$$CC = (CM + PCA + PC1) / N$$

CM= calificaciones medias de desempeño de los nuevos empleados (en porcentaje).

PCA= porcentaje de nuevos empleados ascendidos en el plazo de un año.

PC1= porcentaje de nuevos contratados que continúan después de un año.

N= número de indicadores usados.

Tiempo medio en cubrir una vacante. (TMV)

$$\text{TMV} = \text{DSC} / \text{NV}$$

DSC= número total de días sin cubrir la totalidad de vacantes

NV= número de vacantes

Ratio de Aceptación de Ofertas Realizadas (RAO)

$$\text{RAO} = \text{AO} / \text{AR}$$

OA= número de ofertas de puestos aceptadas por los candidatos

AR= número total de ofertas de puestos realizadas

4.2. Análisis de Costes (Contabilidad de Recursos Humanos)

Es un método que asigna costes a determinados patrones de comportamiento de los empleados. Proporciona resultados que son muy semejantes a los utilizados en las técnicas contables y a los que los directivos están acostumbrados a usar.

Coste de Contratación por Empleado (CCP):

$$\text{CCP} = [(\text{CA} + \text{HA} + \text{PR} + \text{V} + \text{T} + \text{PS}) / \text{C}] + 10\%$$

CA= coste de anuncios

HA= honorarios agencia

PR= primas por recomendaciones de empleados.

V= coste de viajes de candidatos

T= coste de traslado

PS= coste de prestaciones de seleccionadores.

C= número de contratados.

Coste de la Orientación del Empleado (COE):

$$\text{CO} = [(\text{t} \times \text{P} \times \text{Em}) + \text{CD}] / \text{Em}$$

t= tiempo medio para orientar al empleado.

P= coste por hora de los empleados asistentes.

CD= coste por empleado del departamento de RRHH.

Em= número total de empleados orientados

5. AUDITORÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La Auditoría de selección de personal es un método específico de auditoría cuya finalidad es determinar o indicar la situación, desde distintos puntos de vista, de los diferentes componentes del sistema de selección de recursos humanos. En la medida de lo posible debe incluir la valoración posible de dichos componentes.

Habitualmente, en una auditoría de selección de personal suelen figurar los siguientes aspectos:

- Reclutamiento: modos
- Análisis de Puestos
- Modelo de selección
- Procedimientos de medida
- Existencia de criterios psicométricos apoyados empíricamente
- Existencia de criterios no psicométricos
- Soporte legal
- Planificación y organización de la selección
- Proceso de socialización
- Sistema de Gestión de la Selección
- Plan de Selección
- Inversión en Selección
- Departamento de Selección
- Responsable de Selección

La realización de las auditorías de selección de personal, como las de los restantes procesos de un sistema integrado de gestión de los recursos humanos, se suele hacer mediante formularios que cumplimenta el departamento de recursos humanos, los responsables de la selección y /o algunos de los empleados. A este respecto, existen dos aspectos que tienen que tenerse en cuenta: (a) el contenido del formulario y (b) la valoración del mismo. Un ejemplo de formulario de Auditoría de Selección aparece en el anexo II de este capítulo.

REFERENCIAS

- American Educational Research Association. (1999). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Recuperado de <http://www.apa.org/science/programs/testing/standards.aspx>
- Anderson, N, Salgado, J.F. y Hulsheger, U.T. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta-analysis into Reaction Generalization versus Situational Specificity. *International Journal of Selection and Assessment* (in press).
- Boudreau, J. (1991). Utility analysis for decisions in Human Resource Management. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2* (pp 621-745). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boudreau, J. W. y Ramstad, P.M. (2002). Strategic I/O psychology and utility analysis. En W. Borman, R. Klimoski y D. Ilgen (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.
- Brogden, H.E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology*, 2, 171-183.
- Cabrera, E. y Raju, N. (2001). Utility analysis: Current trends and future directions. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 92-102.
- Cascio, W.F. (1991) *Costing Human Resources: The financial impact of behaviors in organizations*. 3ª ed. Boston, MT: Kent.
- Cascio, W.F. y Ramos, R.A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral/economic terms. *Journal of Applied Psychology*, 71, 20-28.
- Cronbach, L.J. y Gleser, C. (1965). *Psychological tests and personnel decisions*. (2ª ed.) Urbana, IL: University of Illinois Press
- Hunter, J.E. y Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis*. Newbury Park, CA: Sage
- McConnell, J.H. (1986). *How to audit. the human resources department*. New York: AMACOM
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Mckenzie, R.C. y Muldrow, T.W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2004). *Principles for Development and Use of Personnel Selection Procedures*

Anexo I. Modelo de cuestionario para obtener el valor de la desviación típica del desempeño expresada en unidades monetarias.

Basándose en su experiencia, nos gustaría que usted estimase el valor anual producido para su compañía por el empleado promedio del puesto X. Considere la calidad y la cantidad de lo producido normalmente por un empleado promedio y cuanto es el valor de dicho producto. Al tratar de dar un valor a tal producto, puede servir de ayuda considerar lo que costaría hacer que otra organización u otra persona produjese tales bienes o servicios.

Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor

Promedio de lo producido por el empleado promedio del puesto X

son: _____ euros por año.

Ahora nos gustaría que usted considerara el empleado “superior”, definiendo superior como aquel empleado que está en el percentil 85; es decir, cuyo desempeño es mejor que el 85% de sus compañeros y que solo un 15% de los empleados lo hacen mejor. Considere la cantidad y la calidad de lo producido normalmente por un empleado “superior”. Seguidamente, estime el valor de estos productos y servicios. Al situar un valor global en pesetas de lo producido por un empleado superior, de nuevo puede servir de ayuda considerar lo que costaría que alguien externo (una compañía, otra persona) proporcionase estos productos o servicios.

Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor

Promedio de lo producido por el empleado “superior” del puesto X

son: _____ euros por año.

Finalmente, nos gustaría que considerara al empleado “inadecuado”, considerando empleado inadecuado aquel que es inferior al 85% de los restantes empleados y solo supera al 15%. Considere la cantidad y la calidad de lo producido normalmente por un empleado “inadecuado”. Seguidamente, estime el valor de estos productos y servicios. Al situar un valor global en pesetas de lo producido por un empleado superior, de nuevo puede servir de ayuda considerar lo que costaría que alguien externo (una compañía, otra persona) proporcionase esa cantidad de productos o servicios y de esa calidad.

Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor

Promedio de lo producido por el empleado “inadecuado” del puesto

X son: _____ euros por año.

Anexo II. Cuestionario de Auditoría de Selección y Reclutamiento (McConnell, 1986).

1. ¿Quién autoriza el procedimiento de contratación para un puesto?:
2. ¿Es una autorización formal, utilizando un formulario o un informe? Si No
3. ¿La autorización requiere que se haga una descripción del puesto de trabajo que se va a contratar? Si No
4. ¿La autorización requiere que se identifiquen objetivos a cumplir o estándares de desempeño? Si No
5. ¿La autorización requiere que se identifiquen los requisitos de experiencia, educativos y/o técnicos? Si No
6. ¿Cuándo es posible se intenta cubrir la vacante con personal de la propia organización? Si No
7. ¿Se utiliza un anuncio de la vacante para advertir a los empleados de que tal puesto está disponible? Si No
8. ¿Se advierte a los empleados de los requisitos del puesto disponible? Si No
9. ¿En qué caso no se cubrirían los puestos con personas de la propia organización?
10. ¿Quién determina el método para obtener candidatos cualificados para los puestos vacantes?

11. ¿En los anuncios de reclutamiento se exponen completamente las particularidades del puesto, por ejemplo, requisitos de experiencia, educativos, localización, viajes, salario, etc.?
- Si No
12. ¿Cuántos candidatos se consideran deseables para cubrir una vacante?: _____
13. Antes de proceder a buscar candidatos externos a la organización, ¿Se considera a los empleados internos potenciales?
- Si No
14. El departamento que tiene asignado el puesto ¿evalúa a los candidatos?
- Si No
15. El jefe/supervisor del puesto ¿evalúa a los candidatos?
- Si No
16. ¿Se utilizan instrumentos/procedimientos de selección, p.e. tests?
- Si No
17. ¿Se han validado profesionalmente dichos procedimientos?
- Si No
18. ¿Han sido identificados a partir de un análisis del puesto?
- Si No
19. Los requisitos del puesto ¿Son idénticos para los candidatos internos (personal propio) y externos a la organización?
- Si No
20. Las personas/jefes que tengan que intervenir en las entrevistas ¿han sido formados en tales técnicas?
- Si No
21. Las personas/jefes que tengan que intervenir en las entrevistas ¿han sido formados en los requisitos legales de los procedimientos de selección?
- Si No
22. ¿Se informa a todos los candidatos de cuál ha sido la decisión?
- Si No

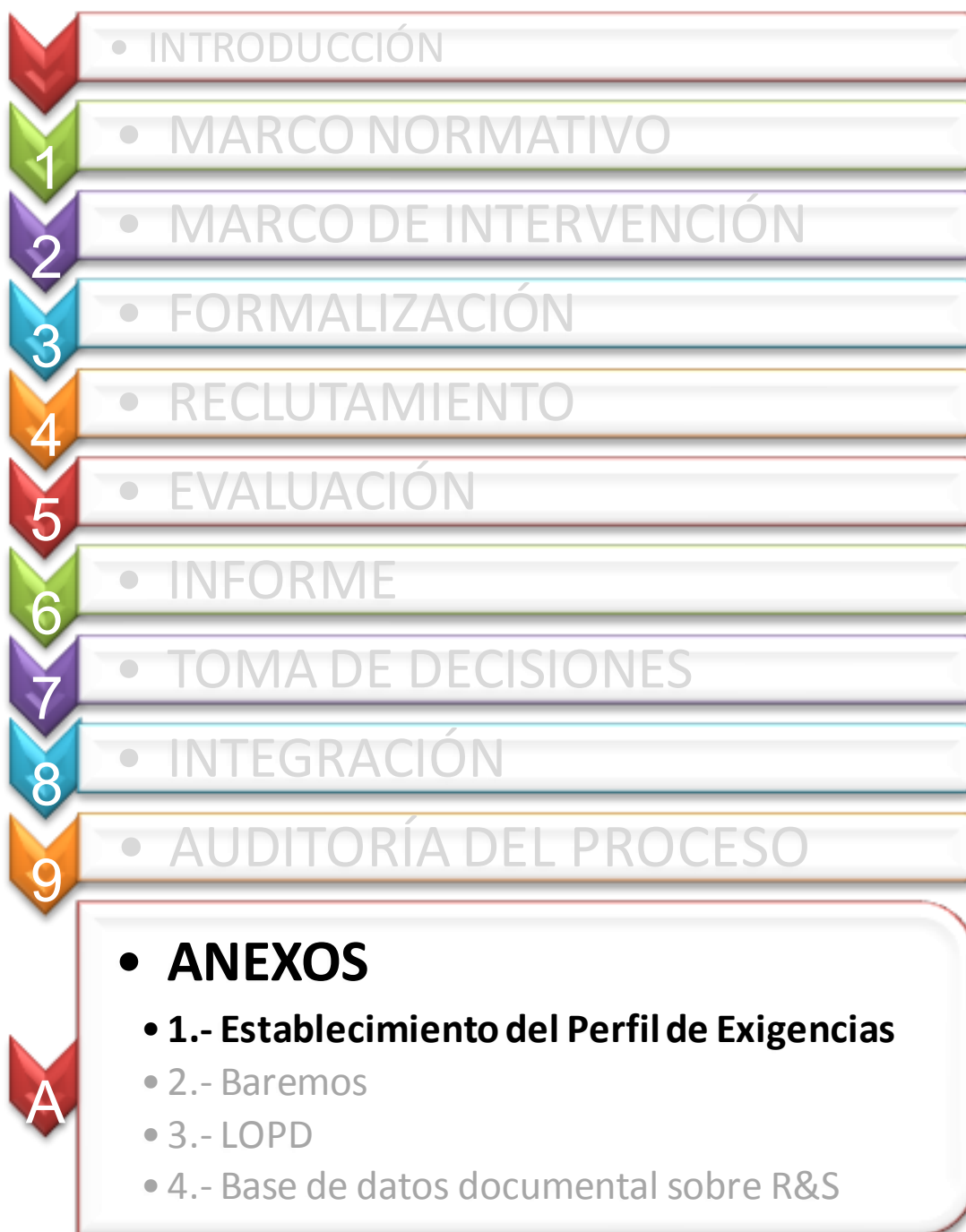
23. ¿Hay algún puesto en el departamento que se encarga de la responsabilidad o de coordinar la totalidad del procedimiento de selección? Si No
24. ¿Quién toma la decisión final de selección:
25. ¿Ha sido establecido una política clara para determinar cuales son las fuentes de los candidatos que van a ser seleccionados? Si No
26. ¿Ha sido publicada tal política? Si No
27. ¿Ha sido comunicada tal política a todos los responsables? Si No
28. ¿Ha sido tal política comunicada a todos los empleados? Si No
29. ¿Se considera la entrevista de selección un flujo informativo de dos direcciones? Dicho de otro modo ¿se comunica a los candidatos información sobre la organización y el puesto o sólo se les pide información sobre ellos? Si No
30. ¿Existen folletos u otra fuente informativa sobre la organización para entregárselos a los candidatos? Si No
31. ¿Ha planificado la organización las necesidades futuras en el área de reclutamiento y selección? Si No
32. ¿Para cuantos años se ha hecho tal planificación?: _____
33. ¿Ha comparado la organización dicha proyección con la capacidad actual de su departamento de gestión de recursos humanos? Si No

34. ¿Ha hecho la organización planes para asegurar la adecuada capacidad para cumplir con las necesidades futuras de reclutamiento y selección? Si No

35. Usando una escala de 1 a 9 (1=bajo, 5= promedio, 9=alto), ¿Cómo crees que la mayoría de los empleados del departamento de personal valorarían la calidad de la actividad de selección y reclutamiento (S y R)? _____

36. Usando la misma escala ¿Cómo crees que la mayoría de los empleados de fuera del departamento de personal valorarían la calidad de la actividad de S y R? _____

37. Usando la misma escala, ¿Cómo valorarías tu calidad de la actividad de selección y reclutamiento? _____



Anexo 1

- **Establecimiento del Perfil de Exigencias**

Autor

- Gerardo M. López
- Universidad Complutense de Madrid

Esquema

- El Perfil de Exigencias como producto del Análisis del Trabajo
- El Perfil de Exigencias como punto de partida de los procesos de R&S

1. INTRODUCCIÓN

La intervención de los psicólogos en los procesos de R&S implica la utilización de los conocimientos y procedimientos generados por la disciplina en la están cualificados y para la que son competentes.

La competencia profesional de los psicólogos en actividades de R&S es la específica del área del Trabajo y las Organizaciones (PTO), que cualifica para la intervención en entornos laborales. El conocimiento científico de estos entornos se fundamenta en la descripción, explicación y pronóstico de los comportamientos humanos y sus procesos mentales en relación con las tareas que realizan, los contextos en que las realizan, y las características relacionadas con un desempeño adecuado.

El punto de partida para el establecimiento de las características que constituyen “*el Perfil*” (a partir del cual se realizará el reclutamiento y/o la selección) es el análisis del trabajo. Sin análisis riguroso del empleo no hay procesos de R&S científicamente fundamentados.

El Perfil de Exigencias del puesto de trabajo es el punto de partida para iniciar los procesos de R&S; pero –a su vez- es un punto de llegada, constituye el producto de la recogida y sistematización de la información sobre:

- a) las tareas y responsabilidades a desempeñar,
- b) los resultados a conseguir,
- c) las condiciones medioambientales, psicofísicas y psicosociales derivadas del contexto concreto en que se desempeñará el trabajo,
- d) las características personales predictoras de un adecuado desempeño en el contexto concreto.

Como es evidente, las características personales predictoras de un desempeño adecuado son más fáciles de establecer cuando se dispone de datos *válidos y fiables* sobre el desempeño real de personas en tareas y contextos similares a los establecidos. Y resultan más difíciles de establecer cuando los contenidos del trabajo, o sus contextos, no están suficientemente estudiados en su desempeño efectivo.

Independientemente de ello, la elección de las características que constituyen “*el perfil*” del trabajo no es una decisión inocua. La igualdad de oportunidades en el acceso al empleo

exige que haya una relación directa (y legalmente admisible) entre la característica personal y el ajuste a las características del trabajo.

En este Anexo se comentan sucintamente los métodos de análisis que diferencian entre una actuación competente de la PTO de aquellos otros que carecen de rigor científico.

Por más que las tendencias predominantes sean las de privilegiar los factores estratégicos de la cultura organizativa sobre los descriptivos de las características y condicionantes de las tareas y responsabilidades a desempeñar, el marco de intervención de la PTO debe tomar en consideración tanto unos como otros. Ni es posible desdeñar la perspectiva integradora (que considera como fenómeno único a cada organización concreta) ni tampoco olvidar la perspectiva diferencial (que se ocupa de comparar los elementos comunes a las diferentes organizaciones).

1.- El Perfil de Exigencias como producto del análisis del trabajo

Las diferentes denominaciones que recibe el perfil de exigencias de un puesto de trabajo (profesiograma, perfil de requerimientos,...) no están relacionadas con los distintos procedimientos utilizados para recoger y sistematizar la información; ni siquiera con los criterios que se utilizan para describir y analizar el trabajo (Pearlman & Sanchez, 2010). Con todo, la racionalidad en la elección de las personas que mejor se adecuarán a un trabajo determinado sigue exigiendo el conocimiento de sus características, ya sean estas derivadas de las tareas y responsabilidades a desempeñar; o ya lo sean de las características de la organización.

Los cambios en la organización del trabajo, en las relaciones laborales y en el significado social del trabajo, han hecho evolucionar los procedimientos de estudio de las ocupaciones, planteando desacuerdos entre los practicantes de los nuevos modelos de análisis y los investigadores y partidarios de los métodos consolidados (por los que se guían tanto las clasificaciones ocupacionales utilizadas en las estadísticas oficiales como los sistemas educativos de formación profesional).

De las diferentes metodologías de análisis, las más extendidas actualmente en la práctica profesional son las basadas en el Modelo de Competencias, encontrándose en auge el llamado Análisis Estratégico del Trabajo, que privilegia el ajuste entre las personas y las características organizativas sobre el ajuste con las características de la tarea y las responsabilidades del puesto de trabajo.

Al margen de los debates y las tendencias en auge en los distintos sectores de actividad económica y los distintos bloques socioeconómicos que marcan diferencias en la concepción del trabajo, el análisis del trabajo combina la reunión de informaciones sobre las características de las tareas (su contenido y sus contextos) con las de las personas que las desempeñan o van a desempeñarlas (conocimientos, habilidades, aptitudes y otros atributos).

Los métodos de análisis orientados al estudio del trabajo (lo que se hace y para qué) cada vez se combinan más con los orientados al trabajador (cómo se hace y con qué resultados). La tendencia en los sectores tradicionales de la producción de profundizar en las características de las personas que obtienen mejores resultados hubo de complementarse con el estudio de las características del trabajo más relevantes para encontrar personas competentes, como consecuencia de las actividades emergentes y del rediseño de las estructuras organizativas para adaptarse a las demandas de sus clientes, sus trabajadores y las terceras partes interesadas en su funcionamiento.

El grado de desarrollo de los métodos de análisis en los diferentes países se relaciona con el grado de exigencia legal en el cumplimiento de normas de igualdad, y en la puesta a disposición por las administraciones públicas de procedimientos de uso sencillo para las pequeñas y medianas empresas.

En España, los procedimientos técnicos más difundidos de análisis del trabajo son los utilizados por las empresas de ámbito internacional, los disponibles en las agencias de habla española de la Organización Internacional del Trabajo (Vargas, 2005) y los puestos a disposición por las Administraciones Públicas.

Las administraciones públicas españolas elaboran dos fuentes básicas de información sobre el trabajo: la Clasificación Nacional de Ocupaciones - CNO (INE, 2010) y el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales – CNCP (INCUAL, s.f.).

La CNO es la referencia obligatoria para las estadísticas oficiales. Ha sido recientemente revisada para adaptarla a la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de 2008 (CIUO-08).

El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales es un instrumento destinado a la formación profesional, cuya confección se basa en el método del análisis ocupacional. Por el momento está limitado a las profesiones que no requieren de titulación universitaria.

2.- El Perfil de Exigencias como punto de partida de los procesos de R&S

La información sobre las características del trabajo tiene en las decisiones de incorporación de las personas a los puestos de trabajo la finalidad fundamental de fundamentar la validez del modelo de predicción del ajuste entre ambos.

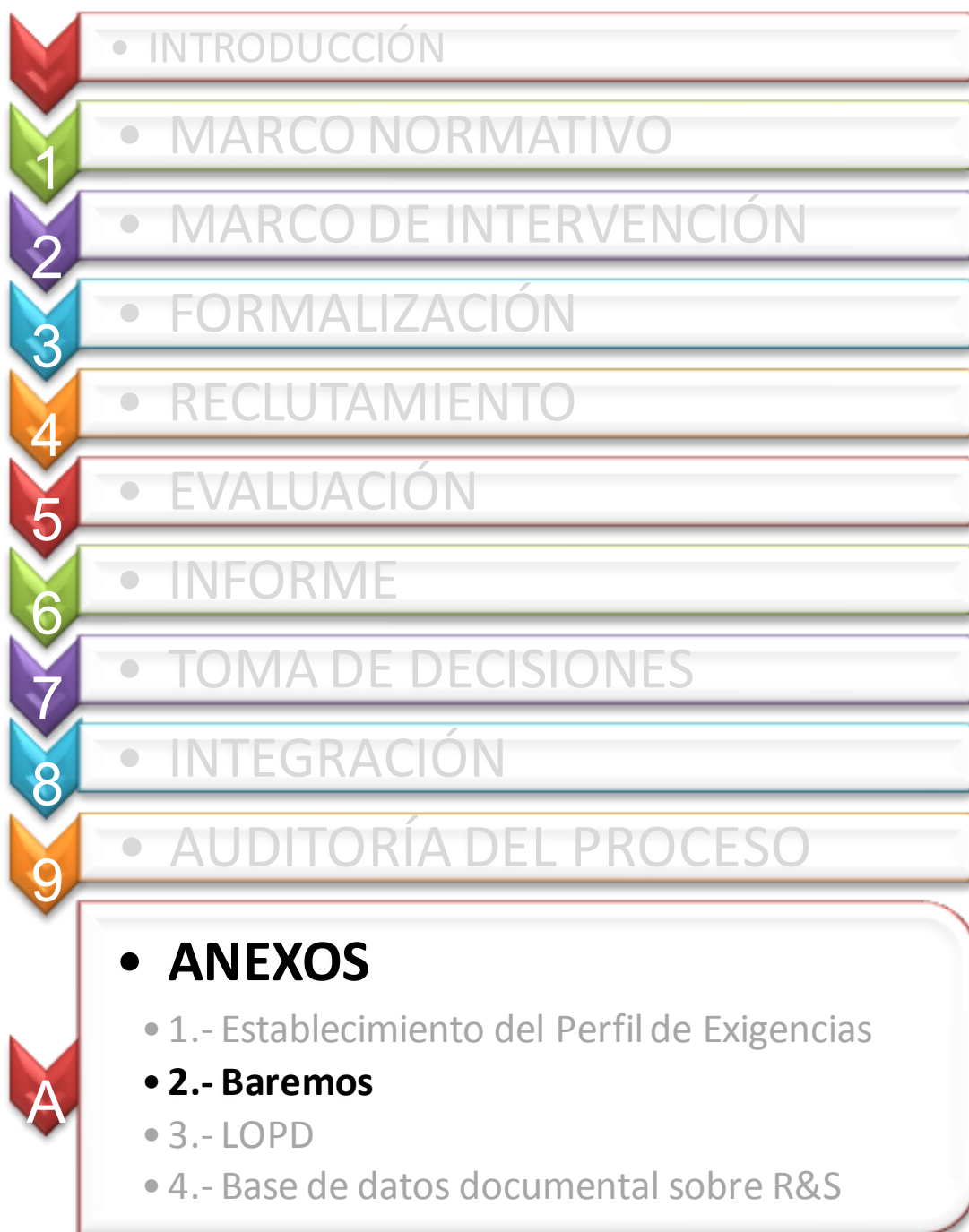
Su utilidad para los profesionales consiste en fundamentar la validez tanto de los predictores utilizados cuanto la de los criterios de elección. También resulta imprescindible para justificar la validez de contenido de las pruebas de evaluación utilizadas, y la extensión de la validez cuando se aplican las pruebas a situaciones en las que no están tipificadas.

Los estudios sobre Análisis del Trabajo diferencian entre aplicaciones de análisis del trabajo adecuadas para propósitos de diferente nivel de amplitud, desde las descripciones de ocupaciones que forman parte de una categoría amplia en el mercado de trabajo (nivel amplio), hasta la de un empleo determinado en unas circunstancias únicas (nivel específico), pasando por los puestos con tareas, responsabilidades y contextos similares que se producen en una empresa o en un sector de actividad (nivel moderado).

La formación y entrenamiento en el uso de métodos contrastados de Análisis del Trabajo es la base de la especialización en PTO por diferencia a otros ámbitos de especialización de los profesionales de la Psicología.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de las Cualificaciones - INCUAL. *Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales*. (Recurso electrónico: http://www.educacion.es/educa/incual/ice_catalogoWeb.html. - Recuperado el 15 de septiembre de 2010)
- Instituto Nacional de Estadística. (2010). *Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011- (CNO-11)* - Real Decreto 1591/2010, de 26 de noviembre de 2010 (Recurso electrónico: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft40%2Fcno11%2F&file=inebase&L=0> - Recuperado el 15 de septiembre de 2010)
- Pearlman, K. & Sanchez, Juan I. (2010) *Work Analysis*. En Farr, J.L. & Tippins, N.T.: *Handbook of Employee Selection*. London: Routledge.
- Vargas Zuñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor. (Papeles de la Oficina Técnica, 13). (Disponible como recurso electrónico gratuito: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>) - Recuperado el 15 de septiembre de 2010)



Anexo 2

- **Criterios de ajuste a perfiles ocupacionales: los baremos**

Autor

- Nicolás Seisdedos
- Psicólogo

Esquema

- Una duda: ¿baremos generales o específicos; nacionales o locales?
- Ajuste de perfiles

1. Una duda: ¿baremos generales o específicos, nacionales o locales?

Aunque he vivido muchos años en la ciudad de Madrid, mis aficiones se inclinan por el campo, el senderismo y la montaña, y unas de las variables psicológicas que encuentro muy interesantes en ese tipo de actividad son las que miden aspectos espaciales (principalmente de orientación y visualización). Caminando por trochas o senderos de cabras me he encontrado con caminantes con los que he intercambiado información sobre el terreno, y me he dado cuenta de que, también en esta actividad, se pueden apreciar diferencias individuales (¿dónde no?); algunos dominan la orientación y la memoria (de mapas, senderos y rincones donde vivaquear), mientras que otros son un poco “cortos” en esos aspectos. Mi deformación profesional me ha llevado a imaginar un test para medir esas variables. He consultado los catálogos y sí, hay tests espaciales, pero no siempre encuentro unos baremos apropiados.

“Pero, vamos a ver, ¿es que no podemos tener un baremo del test para los montañeros de la sierra madrileña? Yo creo que hay diferencias estadísticamente significativas.” Ésta podría ser la pregunta-queja de un usuario de un Test de Aptitudes Espaciales con Gráficos (TAEG, un test que me acabo de inventar para escribir estos párrafos; ya tiene Manual y baremos), y el que la expresa es un colega asesor psicológico del club de montañeros *“Amigos de la Pedriza”*; ésta está dentro la sierra de Guadarrama, que con las de Gredos y Gata conforman el sistema Central (datos geográficos que ayudarán a comprender la necesidad de baremos). Este asesor psicólogo tiene que elaborar un informe de Luis (madrileño que de vez en cuando sube a la Pedriza), un candidato a un puesto de agente forestal; entre otras técnicas, el psicólogo ha usado el test TAEG.

Ante esa pregunta-queja se puede contestar que *“poder, poder..., sí que se puede; otra cosa es que se deba”*. Veamos las ventajas e inconvenientes de ese baremo local frente a un baremo más general para informar de la dotación espacial de Luis.

Comencemos por recordar algunos conceptos. El maestro M. Yela, definía un **test** como *“una situación problemática, previamente dispuesta y estudiada, a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones y de cuyas respuestas se estima, por comparación con las de un grupo normativo, la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad”*. Andar por la montaña puede ser una de esas situaciones

problemáticas en las que una buena dotación es algo necesario y conveniente para regresar a salvo al hogar.

Por otra parte, además que aquellas dos características propias de un test (su **fiabilidad** y su **validez**, que doy por existente en el TAEG), otro aspecto importante de esa definición es el hecho de que cuando se tienen la puntuación de alguien al test, es necesario compararla con las de un grupo normativo para poder interpretarla; esta base comparativa (el **baremo**) es el resultado de la **tipificación**. Sin esa base, no es fácil cuantificar la "calidad, índole o grado" del rasgo apreciado. Por ejemplo, con una misma medida, la estatura de Gulliver⁴⁵, se puede concluir que Gulliver sea un gigante (en el país de los enanos) o un enano (en el país de los gigantes). Cada país parece exigir una tipificación y baremos para comparar.

Así pues, la tipificación es una de las tareas que debe cuidar con mucho mimo, tanto el constructor de un test como el profesional que quiere utilizarlo en un determinado contexto. Sus resultados, los baremos, son unos lujos de la psicometría muy necesarios, y probablemente indispensables, que el presente artículo pretende analizar con un supuesto caso de selección de personal de un agente forestal.

Como punto de partida voy a suponer que en el manual del TAEG he incluido un único baremo general del test (miles de casos de la población de todo el país, con una media de 24 puntos), pero también se incluye un estudio que indica que la media es de 26 puntos en una muestra con varios cientos de personas de pueblos del sistema Central y de 23 en una muestra pequeña y específica de unas pocas docenas de mis compañeros montañeros de la Pedriza. Tanto en la muestra nacional como en las locales la desviación típica es de 5 puntos y todavía no he elaborado los baremos de estas dos muestras específicas.

Hechos los análisis pertinentes, observo que las personas del sistema Central superan significativamente la media nacional (a un buen nivel de confianza, dada la cuantía de la muestra general), pero también es verdad que la media de la Pedriza es claramente inferior a la de todo el sistema Central y algo inferior a la media nacional. Parece evidente que las personas de la montaña poseen una dotación espacial (la que pone en evidencia el TAEG) superior a la de la población general. ¡Más le vale!, porque en la montaña no es fácil

⁴⁵ Me estoy refiriendo al personaje de la sátira fantástica "Los viajes de Gulliver" de Jonathan Swift (1726).

encontrar un guardia urbano al que preguntar cuando uno está algo perdido. Pero, ¿qué les pasa a los montañeros de la Pedriza?

A la vista de estos datos encontrados, y no sé si tiene que ver mucho con el estudio, a mí se me ocurre que tal vez sea verdad eso de que las personas de la ciudad no han desarrollado sus dotes espaciales⁴⁶, y más en el caso de una gran urbe como Madrid, principal “cantera” de los montañeros de la Pedriza; estas personas son conocidas como “domingueros”, adjetivo un tanto despectivo (el diccionario se lee: “alguien inexperto que sale de la ciudad los domingos y festivos”). Este “sambenito” de dominguero es algo que nos molesta a los montañeros, y creo que deberíamos hacer al respecto alguna pesquisa o investigación (palabra ésta que tiene más ampulosidad y mérito académico): ¿estará asociada, quiero decir correlacionada, la dicotomía urbano-rural con la dotación espacial, o sólo es una deformación profesional mía?

Ahora bien, dejemos esas disquisiciones lingüísticas y volvamos a los baremos; pero advierto a algún malévolo lector que los datos cuantitativos aludidos en estos párrafos no tienen nada, ¿queda claro?, nada peyorativo sobre Madrid.

Sigo suponiendo que, examinado el candidato y madrileño Luis, el psicólogo ha obtenido una puntuación directa (PD) de 25 puntos en el TAEG, y para interpretarla acude a la escala típica derivada S (de media=50 y desviación típica=20); quiere ese dato S para informar de la posición relativa de Luis en un proceso de selección, pues en la Sierra de Guadarrama hay organismos que demandan agentes forestales con experiencia de la montaña, y en el proceso tienen ventajas quienes son de la región.

Es en este momento cuando surge la pregunta-queja empleada al principio, ahora más exigente todavía: “Pero, vamos a ver, ¿es que no podemos tener un baremo del test para los montañeros de Madrid?”. Desarrollemos más el supuesto caso.

Si acude al baremo nacional, Luis obtiene una S de 54 en dotes espaciales. Pero si toma los estadísticos básicos (media y desviación típica) de las dos muestras locales, la misma PD de Luis hubiera obtenido, aproximadamente, una S de 46 con datos de toda la cordillera Central, y una S de 58 si sólo fueran de la Pedriza. Parece que Luis es un dominguero

⁴⁶ Es notable la dificultad con la que los habitantes de la ciudad manejan los cuatro puntos cardinales y el arriba-abajo del terreno por el que caminan, como cuando van por una calle con una pendiente pequeña.

(S=46), pero destaca entre los montañeros madrileños (S=58). En el cuadro 1 se resumen los resultados.

Dato	Manual	S. Central	Pedriz
Media/Dt	24/5	26/5	23/5
S	54	46	58

Cuadro 1. Puntuaciones S de Luis según referencia normativa

Con estos datos, el psicólogo puede afirmar que Luis, candidato a agente forestal de la Sierra de Guadarrama, “supera muy significativamente (S=58) a los de su región (Madrid), pero está por debajo (S=46) de los del sistema Central. Sin embargo, conviene señalar también que Luis está por encima (S=54) de la media nacional (baremo del test)”. Y así lo escribe en el informe enviado a la oficina local de agentes forestales situada en El Escorial y a la división de Recursos Humanos de Madrid.

A mi modo de ver, tanto en la oficina de El Escorial como en la de RR.HH de Madrid, lo que aprecian es que puede entrar en la compañía (con retenes en distintas partes de Guadarrama y Gredos), un agente con una dotación aptitudinal (S=54) superior a la media nacional y podrá confiar en que dará buen servicio en la zona de la Pedriz.

Sin embargo, para “rizar el rizo”, si la citada central de agentes perteneciese a una multinacional europea, ¿qué amplitud debería tener el baremo para hacer más comprensivo el resultado de Luis?

Tal vez Darwin, al ver que un madrileño destacado (S=58) alcanza un buen puesto laboral, tomaría el hecho como un dato de la “selección natural de las especies”. ¿Qué valoración obtendría un candidato reclutado en la Sierra de Gredos, dentro del sistema Central? ¿Por qué hacer sólo reclutamiento entre los montañeros madrileños? Me parece que cada uno de los que hacemos juicios (el del Escorial, el de Madrid, el de la multinacional, Darwin y yo mismo), tenemos una distinta panorámica “a vista de pájaro”; cada uno vuela a distinta altura y abarca un ámbito distinto.

Por lo tanto, al ver estos resultados comparativos y a nuestro parecer, la conclusión más sensata debería apoyarse en una tipificación española (ese lujo imprescindible sugerido anteriormente), elaborar unos baremos todo lo representativos que fuera necesario y posible de la población española, y luego interpretar los datos de los candidatos según las

exigencias del proceso de selección; está claro que se le pedirán puntuaciones S más altas a un agente forestal que a un guardia urbano: aunque ambos necesitan de aptitudes espaciales, la exigencia tal vez sea mayor en el primero.

En este último párrafo se ha introducido una nueva consideración, la **representatividad** de la muestra de tipificación. Aunque su tratamiento desborda la intencionalidad de estas páginas, se puede dejar esbozado el tema para el lector interesado con la presentación de un doble enfoque de solución:

- a) La muestra normativa debería ser representativa de toda la población del país y tener cuotas proporcionales de todos los estratos de esa población (edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel cultural, localidad, etc.); en el caso del TAEG, aplicable a partir de los 16 años de edad, habría que buscar la muestra normativa en todos los ámbitos de edad, en todos los niveles y todos los tipos de localidad (rural y urbano), pero no buscarlos, por ejemplo, entre los contables administrativos.
- b) Sería más acertado que en la muestra normativa estuviesen representados sólo aquellos estratos de la población en los que es usual la aplicación del instrumento que se pretende tipificar. Por tanto, los casos normativos se buscarían únicamente en los ambientes psicométricos en los que parece aconsejable el TAEG, y descartar alguno de esos estratos aludidos en el párrafo anterior, porque tal vez el instrumento no se aplique nunca en esas personas.

Yo me inclino por la segunda alternativa, y mejor un baremo general que muchos baremos específicos. Cuando se dispone de estos baremos *de población psicométrica general*, los grupos alejados de esa *norma* podrían ser detectados por sus *desviaciones*; por ejemplo, los contables (cuya actividad no exige orientación espacial) presentarían puntuaciones muy bajas, aunque no creo que en la selección para este puesto se aplique un test espacial. Es algo parecido a cuando para interpretar la talla de un adulto se acude a un baremo único, y los grupos especiales (jugadores de baloncesto) se juzgan por la desviación (puntuación S , ' z ' o percentil) con que se alejan de los adultos normales.

2. Ajuste de perfiles

En el apartado anterior se ha reflexionado sobre el caso de un candidato (Luis) aspirante a un puesto de agente forestal. Ahora me voy a referir a ese puesto de trabajo, a los

resultados de dos aspirantes (Ana y Luis) y a la cuantificación del alejamiento de sus perfiles en relación con el del puesto.

Persona y profesión son dos componentes de un proceso de selección y de su ajuste. En la actividad laboral se puede obtener un perfil de sus exigencias (perfil del puesto) y en cada persona se puede definir un perfil de sus características. Como punto de partida y sólo con fines didácticos, se pueden determinar en el puesto y en la persona seis características o variables que voy a etiquetar con las letras A a F.

a) Análisis del puesto y elaboración de su perfil

Este tipo de análisis va más allá de la descripción del puesto. Mediante alguna de las técnicas para realizarlo (la observación directa, un cuestionario elaborado al efecto, una entrevista, etc.), se obtiene información sobre las exigencias de la labor de los agentes forestales. Para la finalidad de este apartado y sin tener aquí en cuenta las condiciones del trabajo (en la montaña, y a veces con temperaturas extremas), se han considerado seis requisitos que se pueden agrupar en destrezas aptitudinales (A y B), titulaciones o conocimientos (C y D) y motivaciones o rasgos de personalidad (E y F), y estas variables A a F se han cuantificado para elaborar un perfil numérico; este perfil servirá para contrastar los rasgos de los candidatos al puesto, así como para orientar sobre el lugar al que deberá acudir para su reclutamiento. El agudo lector habrá supuesto ya que, dadas mis aficiones montaÑeras, una de las destrezas alude a las aptitudes espaciales ya citadas.

Como no pretendo detenerme aquí en los pasos y estrategias necesarios para elaborar ese perfil, doy por supuesto que se ha llegado al perfil numérico que presenta el cuadro 2, en el que debajo de cada una de las exigencias del puesto, y en una escala de decatipos (Dec, de 1 a 10), se encuentran los valores apropiados para ese puesto. En la fila siguiente, y en una escala de 1 a 3, se ha indicado además el peso o ponderación (Pon) que tiene para el desempeño del puesto cada una de las exigencias; son proporcionales a la incidencia (en tiempo o en importancia) que tiene cada variable en las tareas del puesto. Dichas valoraciones van a servir luego para ponderar el ajuste de los perfiles de los candidatos y cuantificar su ajuste y alejamiento.

Puesto	A	B	C	D	E	F
Dec	8	6	7	5	7	5

Puesto	A	B	C	D	E	F
Pon	2	1	1	2	1	2

Cuadro 2. Perfil del puesto de agente forestal

b) Medida de los rasgos y perfiles de las personas

Para su ajuste al puesto de trabajo, en los agentes forestales se puedan apreciar aptitudes, experiencias, conocimientos, personalidad, valores y actitudes, pero para simplificar el esquema de esas características y siguiendo el mismo enfoque tridimensional definido en el apartado anterior, voy a resumirlas en tres: lo que la persona puede (variables A y B), lo que sabe (C y D) y lo que quiere (E y F). Las variables A a F aluden a aspectos de la persona que subyacen y se corresponden con las exigencias vistas en el análisis del puesto.

He considerado que el puesto exige dotes espaciales (A) y perceptivas (B), conocimientos del terreno (C) y de ciencias naturales (D), así como dedicación (E) y ambición (F), y éstos serán las componentes de su perfil. Conviene recordar al lector que este esquema es algo simple, porque la realidad es más compleja y el número de rasgos y exigencias es bastante mayor. No obstante, y sólo con una finalidad ilustrativa, se considera que tanto el puesto como la persona se definen con esos seis puntos en cada perfil.

El siguiente paso para tener el perfil de los candidatos es medir las seis variables, y para ello será necesario buscar unos instrumentos adecuados de medida. ¿Dónde están?

¡Qué fácil lo tenían aquellos psicólogos españoles a mediados del siglo pasado cuando se disponían a hacer la exploración psicométrica de una persona! Su caja de herramientas no contenía más allá de uno o dos tests de inteligencia general (D-48 y Raven), un par de baterías (PMA y DAT, para apreciar las aptitudes mentales primarias que había definido Thurstone unos años antes) y un sencillo cuestionario de personalidad (el CEP de Pinillos).

Ante aquel panorama de instrumentos, la decisión era fácil y la simplicidad de los materiales dejaba muy claros los pasos a seguir. ¡Eran “habas contadas”! Pero las cosas han ido cambiando muy rápidamente.

Hagamos un poco de historia. Al ver cómo iban aumentando su diversidad y riqueza, a un grupo de 23 profesionales se nos ocurrió hacia 1972 hacer un recuento de los “Tests empleados en España” (así se titulaba la obra que apareció en 1975, con las 134 fichas que redactamos sobre casi todos los instrumentos existentes en aquel momento). El resumen

contenía 414 tests diseñados para medir 632 variables psicológicas. No debe extrañar ver que el número de los tests sea mayor que el de instrumentos y que el de variables sea aún mayor, porque un mismo instrumento puede contener más de un test (como la batería PMA con 5 tests), y en ocasiones un solo test está diseñado para medir varias variables (como en los cuestionarios de personalidad: el primitivo MMPI medía 19 variables). También es verdad que se detectaba la existencia de varios instrumentos que medían constructos similares (como la inteligencia o la aptitud verbal), y que una misma variable era medida por diferentes tests (como la extraversión, que aparece en muchos cuestionarios de personalidad).

Y el crecimiento siguió imparable. Casi 25 años después (en 1997) sentí la curiosidad de ver cómo estaba el panorama de la caja de herramientas del psicólogo español. Ante lo dificultoso de consultar todos los instrumentos españoles, el análisis se realizó únicamente con el catálogo de TEA Ediciones y el crecimiento había sido espectacular; en algunos aspectos se habían duplicado los datos: aparecían 245 instrumentos, con 516 tests que apreciaban 1.220 variables. Téngase en cuenta que en esa segunda mitad del siglo XX, además de que siguieron realizándose nuevas adaptaciones de afamados instrumentos extranjeros (algunos muy prolíficos, como el MMPI-2 que pasó de 19 a 78 variables), los autores españoles comenzaron a crear nuevos tests. Finalmente, en estos pocos años que llevamos del siglo XXI el crecimiento del instrumental sigue a buen ritmo.

Debe ser mareante abarcar tal diversidad. Ahora el psicólogo español que se precie de conocer la amplia diversidad de los instrumentos no lo tiene tan fácil; tiene que hacer verdaderos esfuerzos para “estar al día” y moverse con agilidad en la medida psicológica.

Con todo esto, no queremos asustar a este psicólogo ante la ingente tarea de dominar esa tremenda caja de herramientas. No es necesario que las domine todas; sólo queremos ayudarle a buscar el instrumento más apropiado para la tarea que tiene en sus manos en ese momento. Con el paso del tiempo y la experiencia, el psicólogo comprobará que es cierto, como señala el dicho, que “cada maestrillo tiene su librillo” y se hará experto en un número reducido de instrumentos o técnicas.

Los carpinteros o los mecánicos usan un buen tablero en la pared que dispersa y clasifica las herramientas⁴⁷. El psicólogo puede acudir a una “docimoteca”⁴⁸, término que podría venir a indicar ese libro, estantería o lugar donde se tiene un considerable número de tests ordenados para una fácil localización y uso), o bien esperar que exista una base o herramienta informática en la que poder entrar a buscar con uno o varios términos de clasificación: nombre de la variable a medir, el autor del instrumento, el tipo de aplicación (individual o colectiva), material a emplear, etc.(del tipo que se puede encontrar en www.teediciones.com).

Solventado este problema, el psicólogo ha encontrado los tests adecuados a las seis variables A a F, se los ha aplicado a esos candidatos (Ana y Luis), con los pertinentes baremos ha obtenido sus puntuaciones típicas (en decatipos), y el resumen de los perfiles de estas personas se recogen en el cuadro 3.

Rasgos	A	B	C	D	E	F
Ana	6	6	6	3	6	7
Luis	5	4	7	2	5	4

Cuadro 3. Perfil de dos candidatos (Ana y Luis)

c) Cuantificación del ajuste

En este tercer paso el psicólogo tiene que cuantificar el grado de ajuste (Ajuste) o alejamiento (Alejamiento) que tiene cada perfil cuando se le compara con el perfil de puesto. De este modo podrá determinar el candidato mejor para el puesto. Para ello voy a ayudarme del cuadro 4.

En éste, he colocado en las primeras columnas los resultados del perfil del puesto (con sus variables, decatipos y ponderaciones). En la parte central, y con diez columnas se ha dibujado ese perfil del puesto (en forma de línea quebrada con circulitos negros), y he construido un recuadro que incluye un decatipo por encima y otro por debajo del correspondiente punto de perfil; hago esto porque creo que cada punto de perfil puede

⁴⁷ Cuando un mecánico necesita un destornillador para poner un tornillo, se fija en el tipo de muesca en la cabeza del tornillo (plana, estrella, allen o thor) y en el tamaño o diámetro de la muesca (de menos de un milímetro a un tamaño considerable). Con estos datos ya puede ir al tablero de herramientas a buscar el destornillador apropiado.

⁴⁸ En algunas ocasiones y en ambientes universitarios he escuchado este término. En griego, δοκιμασία viene a significar “examen, prueba, comprobación de aptitud” y θήκη es “caja o depósito”.

tener un ámbito de precisión (intervalo de confianza de ± 1 decatipo); si un candidato se sitúa en este ámbito su perfil se ajusta y no hay alejamiento.

Puesto			Perfil	Ana			Luis		
Var	Dec	Pon	Decatipos	Dec	Ajus	Alej	Dec	Ajus	Alej
A	8	2	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6		2	5		4
B	6	1	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6	1		4		1
C	7	1	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6	1		7	1	
D	5	2	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3		2	2		4
E	7	1	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6	1		5		1
F	5	2	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	7		2	4	1	
Sumas					3	6		2	10

Cuadro 4. Resumen de perfiles y cuantificación de los ajustes

En las siguientes columnas he situado los resultados de los dos candidatos (Ana y Luis), con las siguientes anotaciones:

- en la columna 1ª de cada candidato he anotado los decatipos de su perfil (cuadro 3);
- en la 2ª sólo he anotado un 1 cuando el decatipo del candidato está dentro del intervalo de confianza (pequeño recuadro en el perfil gráfico), es decir, hay ajuste;
- la suma de estos ajustes están la base de esa columna 2ª; en Ana se observan 3 ajustes (el 50% de las variables del perfil), mientras que en Luis hay sólo 2 (un tercio);
- para las casillas de la 3ª he calculado los alejamientos ponderados; por ejemplo, en la variable A el decatipo 6 de Ana se aleja una unidad del intervalo de confianza, y multiplicada por la ponderación 2 que se indica en la tercera columna del puesto da un 2 que he anotado como alejamiento ponderado de Ana; como Luis se aleja 2 unidades hay un 4 en su casilla
- en la base de esta 3ª columna está la suma de los alejamientos ponderados, 6 en Ana y 10 en Luis.

En resumen, Ana obtiene 3 ajustes con 6 puntos de alejamiento ponderado, mientras que Luis sólo tiene 2 ajustes y su alejamiento ponderado sube a 10. Si no intervienen otros candidatos para la decisión, parece que la candidatura de Ana es mejor que la de Luis, y el psicólogo puede redactar el informe para el organismo de agentes forestales.

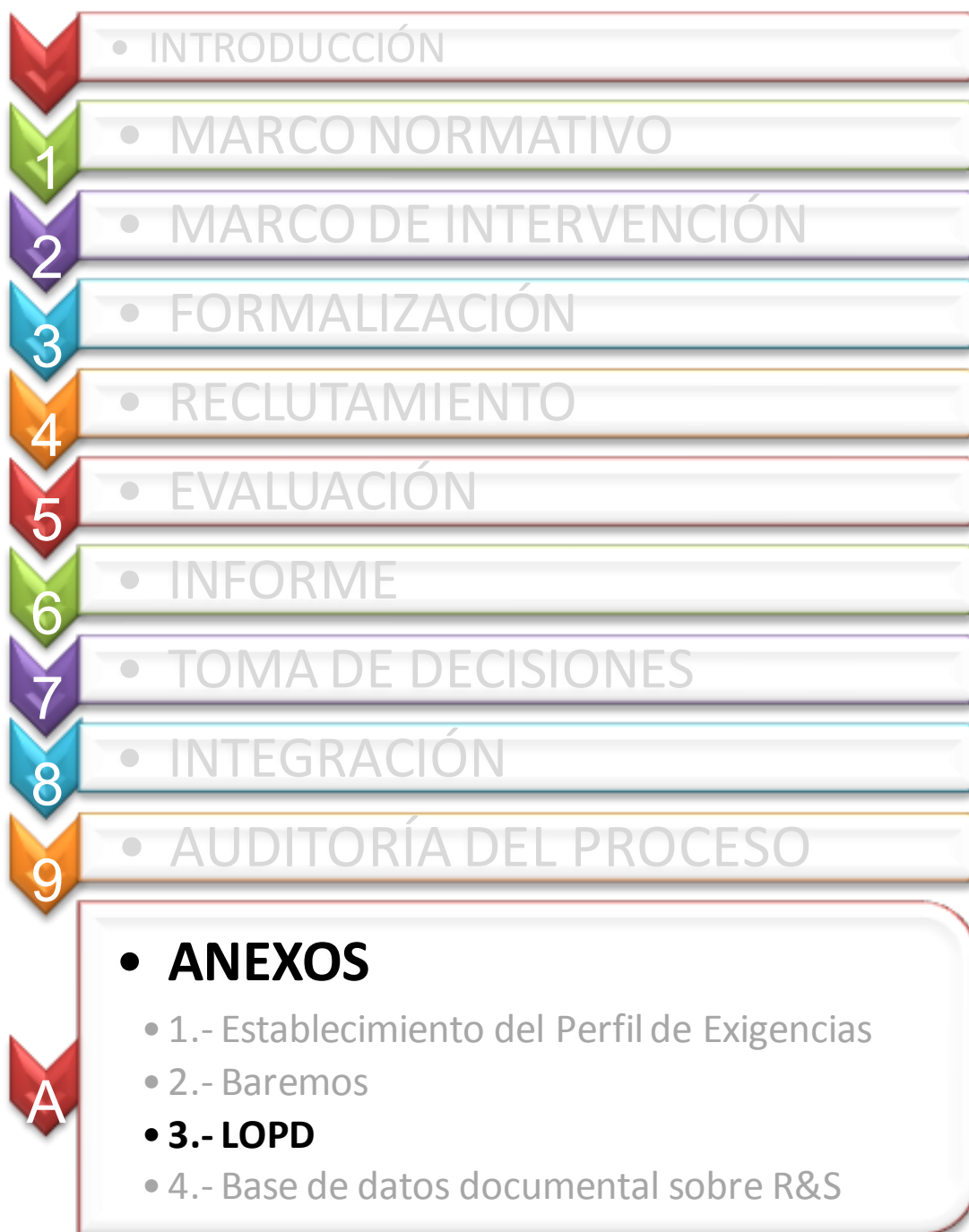
Lo que no me queda claro es si el ajuste de Ana es “suficiente” para el puesto o tal vez el psicólogo debería buscar otro candidato con un ajuste mejor. ¿Quién me dice que Ana y Luis sean dos buenos candidatos y ella sea mejor, o tal vez sean malos candidatos y Ana sea la menos mala? Además, dejo caer otra duda para los entendidos en procesos de selección: ¿tienen igual consideración los alejamientos observados en la parte inferior y en la parte superior del perfil, es decir, pecar por defecto y por exceso?

Volviendo a la definición que daba Yela para un test, necesitaría un término de comparación o **baremo** para “*estimar, por comparación con las de un grupo normativo, la calidad, índole o grado*” de los ajustes y alejamientos encontrados. Yo no sé si alguien ha construido esos baremos.

- Y ahora soy yo quien lanza la pregunta-queja con la que iniciaba estas páginas: *“Pero, vamos a ver, ¿es que no podemos tener un baremo de ajustes y otro de alejamientos, y así calibrar la bondad de cada candidato para el puesto?”* Si alguno de los lectores se anima, puede realizar todos los pasos indicados anteriormente: 1) elaborar un buen perfil del agente forestal, 2) buscar los test adecuados, 3) aplicarlos a una muestra suficiente, 4) calcular las puntuaciones de ajuste y alejamiento y, finalmente, 5) construir unos baremos “decentes”, esos lujos indispensables de toda buena medida. ¡Serán bien venidos esos lujos!

REFERENCIAS

- MEPSA, García Yagüe, J. y TEA (1975). *Tests empleados en España. Información Técnico-bibliográfica*. Madrid: Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Orientación Profesional.
- Seisdedos, N. (1990). *16PF: Perfil del directivo. Modelo de ajuste*. Madrid: TEA Ediciones.
- TEA Ediciones (1996) *Tests y Documentos Psicológicos. Información técnica y criterios de utilización* (5ª Ed). Madrid: TEA Ediciones.



Anexo 3

- **La Ley Orgánica de Protección de Datos en las actividades de R&S**

Autor

- María Dolores Manzano
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
- Consuelo Gallardo
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Esquema del Anexo

- Cuestiones relevantes en materia de Protección de Datos:
 - Planificación Estratégica
 - Reclutamiento
 - Evaluación
 - Acogida en la organización

Cuestiones relevantes en materia de protección de datos en las etapas del reclutamiento y la selección de personal

El documento presente tiene la finalidad de contribuir a la identificación de las buenas prácticas en materia de protección de datos de carácter personal en el ámbito del reclutamiento y selección del personal.

A tal efecto, se presentan las cuestiones específicas a resolver en materia de protección de datos en cada una de las etapas que se contemplan en la investigación.

Se ha realizado una revisión del proceso de reclutamiento y selección de personal tal y como está concebido en la investigación de la que éste documento forma parte, identificando los aspectos relevantes en materia de protección de datos que deben abordar, así como los principios de protección de datos y normativa aplicable en cada caso.

1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es la etapa más importante en materia de protección de datos, ya que exige describir operativamente la información que será necesaria recabar de los candidatos para garantizar que en todo momento que recibirá información completa y precisa acerca de la finalidad de la recogida de datos que, además otorga su consentimiento y que, se cumple la legislación vigente en la custodia y tratamiento de los datos de carácter personal en cada una de las etapas de reclutamiento y selección del personal.

Las cuestiones a resolver son las siguientes:

1.1. ¿Qué datos será necesario recoger?

Sólo se recogerán los datos realmente necesarios. Desde un primer momento se determinará qué información es pertinente, adecuada y no excesiva con respecto a la finalidad con que se efectúa. Estos son los principios de calidad a cumplir de acuerdo a la Ley de Protección de Datos.

Concretamente, hay recomendaciones oficiales expresas (AEPD, 2005, 2009) sobre los datos referentes a aficiones o características personales que en principio no tienen relación directa con la solicitud de un puesto de trabajo, pero que desean obtenerse para realizar una aproximación más cercana de la personalidad de la persona candidata: *sólo se deberá recoger información de la cual se pueda argumentar su relevancia de dicha información para la toma de decisiones.*

1.2. ¿Existe ya un fichero en el que se incluirán los datos o hay que crearlo y notificarlo a la Agencia de Protección de Datos?

Se detallarán las características del fichero antes de la recogida de datos, de forma tal que se precisará cuál es el fichero donde se podrán incluir los datos o si será necesario crear un fichero específico.

Un fichero es un conjunto organizado de datos de carácter personal que hay que declarar oficialmente ante la administración pública competente⁴⁹.

La declaración de un fichero incluye entre otros los siguientes aspectos:

- La forma de recogida de la información.
- El tipo de datos (nombre y apellidos, domicilio, datos profesionales, académicos, etc).
- El nivel de las medidas de seguridad a aplicar.
- Las posibles cesiones para su tratamiento.

Cada proceso selectivo implicará una revisión de los datos necesarios. En caso de incluirse datos que nunca antes de hayan recogido se deberá comunicar al departamento responsable, para revisar el nivel de seguridad del fichero, la pertinencia, las medidas de seguridad, la actualización del documento de seguridad, o si hay que tramitar modificaciones con la Agencia de Protección de Datos.

1.3. ¿Qué información se facilitará a la persona candidata?

La persona candidata recibirá información sobre el nombre del fichero, la finalidad de la recogida de los datos, posibles cesiones, así como la información relativa a la forma de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición⁵⁰.

1.4. ¿Todos los datos que se solicitan a la persona candidata son obligatorios?

⁴⁹ La Agencia Estatal de Protección de Datos y la Agencia de Protección de Datos de cada Comunidad Autónoma tienen repartidas sus competencias en ésta materia.

⁵⁰ Son derechos fundamentales para la protección de datos:

- El derecho de acceso es el derecho a conocer los datos personales que figuran en el fichero.
- El derecho de rectificación es el derecho a solicitar modificaciones en los datos personales que figuran en el fichero.
- El derecho de cancelación es el derecho a solicitar la eliminación de los datos personales que figuran en el fichero.
- El derecho de oposición es el derecho a oponerse a un tratamiento inadecuado de los datos personales.

Se debe aclarar qué información será imprescindible ofrecer para continuar el proceso de reclutamiento y selección de personal, y cuál será opcional. La persona candidata debe conocer en todo momento qué consecuencias tendrá la información que facilita.

1.5. ¿Cómo se informará y recabará el consentimiento de la persona candidata?

Si la recogida de datos se hace a través de internet, toda la información se puede ofrecer en un primer momento, y se entenderá que consiente en el tratamiento si tras esa lectura ineludible de la información, introduce sus datos. Deberá guardarse huella del acceso como prueba del consentimiento otorgado.

Si se recoge a través de formulario en papel, deberá guardarse el formulario con el consentimiento del candidato/a al tratamiento de los datos o a las posibles cesiones. Es importante poder acreditar que se ha informado al candidato/a de todos los aspectos relativos al tratamiento de los datos.

Si se reciben datos de carácter personal, como un *currículum vitae*, sin haber sido solicitado, ya sea por correo electrónico, o en mano, se le deberá comunicar por escrito que los datos pasarán a formar parte del fichero.

1.6. ¿Qué otras fuentes de información se consultarán además de la información ofrecida por la persona candidata?

Durante el diseño del proceso de reclutamiento se deben determinar cuáles son las fuentes adecuadas de recogida de datos, si bastará con la información ofrecida por la persona candidata, o será necesario consultar otras fuentes, para verificar su pertinencia y poder solicitar su autorización o informar de dicha posibilidad antes de la aceptación de su participación en el proceso de selección de personal.

1.7. ¿Se puede consultar información disponible en Internet sobre la persona candidata?

La información debe circunscribirse al ámbito profesional, y *no se obtendrá información de la persona candidata a través de Internet sin informarle previamente y sin recabar su consentimiento*, indicando qué información se buscará.

Hay que tener en cuenta que no es lo mismo recabar información de redes sociales de contenido profesional como puede ser

LinkedIn - http://www.linkedin.com/static?key=promo_espanol-,

Xing - <http://www.xing.com/econozco/-> o

Viadeo - <http://www.viadeo.com/es/connexion/>

que buscar información para profundizar en el perfil de los candidatos/as en redes del tipo Facebook, Tuenti o Myspace.

Las redes sociales mencionadas en primer lugar, se circunscriben al ámbito profesional y pueden ser muy útiles desde el punto de vista del personal a contratar y de la entidad contratante, ya que facilitan oportunidades de empleo, contactos profesionales, promoción laboral y ofrecen a la entidad empleadora la posibilidad de identificar posibles candidaturas para los procesos de selección de personal.

Sin embargo, las segundas hacen preciso recordar que la accesibilidad de una información relativa a la persona candidata no otorga el consentimiento para que se pueda utilizar y tratar, y por tanto, no se podrá consultar ni tratar sin contar con el consentimiento explícito de la persona candidata. En estas redes sociales el interesado incluye información sobre sí mismo, pero no autoriza a utilizarla para un posible proceso de selección de personal, y nunca podría formar parte del expediente de la persona candidata, a no ser que se le informe debidamente de dicha posibilidad.

1.8. ¿Se pueden obtener listas de personas candidatas procedentes de otras entidades?

En caso de determinarse la necesidad de solicitar listados de candidaturas a otras instituciones, *se deberá verificar qué existen cláusulas en los contratos/convenios correspondientes en los que se definan los aspectos fundamentales sobre la protección de datos.*

Estas listas podrán ser utilizadas sólo en el caso de que se haya informado adecuadamente a las personas candidatas sobre el fichero en el que se inscriben sus datos y se haya recabado el consentimiento para la cesión de los datos. Es el caso de ciertos centros de promoción de empleo y prácticas de algunas universidades.

1.9. ¿Se realizarán pruebas de evaluación a las personas candidatas?

En caso de realizarse pruebas de evaluación, como pueden ser los tests de personalidad, deberá justificarse adecuadamente su utilización con relación al puesto de trabajo, y la persona candidata será debidamente informada de la necesidad de realizar el test, así como de las consecuencias de no realizarlo, recabando el consentimiento de la persona candidata antes de realizarlo.

1.10. ¿Se solicitará a la persona candidata que facilite datos de terceras personas para obtener referencias?

En caso de recabar ésta información, *se deberá informar a la persona candidata que los datos recogidos por esa vía también formarán parte del fichero.*

Además, se deberá informar en un plazo máximo de tres meses a las personas de las que se han recabado datos, sobre quién ha facilitado sus datos y que sus datos se van a incluir en un fichero.

1.11. ¿Terceras personas pueden consultar los datos de las personas candidatas?

La posibilidad existe, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) *Deberá informarse a las personas candidatas de todas las cesiones de datos que se vayan a realizar, para obtener su consentimiento para la cesión.*
- b) *Si la tramitación de algunas de las partes del proceso de tratamiento se contrata con otra entidad, que conlleve comunicación de datos, deberán firmarse contratos de prestación de servicios en los que aparezcan cláusulas de protección de datos, en las que se determinarán las condiciones del tratamiento de los datos, y el papel de cada parte, así como de las medidas de seguridad a aplicar.*

1.12. ¿Dentro de la empresa, quién puede consultar los datos de las personas candidatas?

Dentro de la empresa, habrá que establecer diferentes niveles de acceso a la información, por ejemplo, el personal administrativo no necesitará acceder a la misma información que el psicólogo, por tanto habrá que especificar claramente en el documento de seguridad los permisos de cada persona que intervenga en el tratamiento de los datos para acceder a la información y habilitar las debidas medidas técnicas y organizativas para hacer posible dicho acceso diferenciado. Sólo deberán acceder a la información las personas que por sus funciones realmente necesiten dicho acceso.

1.13. ¿Qué nivel de seguridad requiere el adecuado tratamiento de los datos de las personas candidatas?

La normativa vigente⁵¹ establece tres niveles de seguridad, básico, medio y alto dependiendo de los datos recogidos en cada caso. Los niveles de seguridad se corresponden con las medidas de seguridad a aplicar sobre los datos.



Los datos de carácter personal relativos a la salud, las creencias, la ideología, religión, origen racial, afiliación sindical o vida sexual son datos especialmente protegidos a los que hay que aplicar el conjunto de medidas incluidas en un *nivel de seguridad alto*, al igual que los datos recabados para fines policiales o relativos a violencia de género.

Los datos de **nivel básico**, pero que permiten obtener un perfil de las personal son considerados dentro de un *nivel de seguridad medio*, también lo son los datos sobre infracciones penales o administrativas, de solvencia patrimonial o de crédito, o si son de entidades de la administraciones tributarias, financieras, de la seguridad social, de mutuas de accidentes de trabajo, u operadores de servicio de comunicaciones respecto a datos de tráfico y localización.

⁵¹ Real Decreto 1720/2007.

En cambio los *datos identificativos*, (como nombre y apellidos, dirección, DNI, teléfono, correo electrónico, etc.), de *características personales* (como estado civil, fecha nacimiento, lugar nacimiento, datos de la familia, nacionalidad, sexo, edad, etc.), de *circunstancias sociales* (como alojamiento/vivienda, aficiones/estilo de vida, etc.) *académicos y profesionales* (formación/titulaciones) de empleo (categoría/grado, puestos de trabajo) o económicos financieros (nivel socioeconómico) se consideran en un *nivel de seguridad básico*.

Para cada nivel de seguridad habrá que implantar medidas de seguridad tanto técnicas como organizativas referidas a los siguientes aspectos.

1.14. ¿Cuánto tiempo será necesario conservar los datos?

Se determinará el tiempo que será necesario mantener los datos, con la finalidad de poder informar a la persona candidata sobre el tiempo que se conservarán y sobre el procedimiento que se utilizará para impedir el acceso a la información o su posterior recuperación.

Además, es necesario determinar el tiempo de conservación de los datos para indicarlo en las medidas de seguridad a aplicar en el documento de seguridad.

1.15. ¿Cómo se destruirá la información una vez deje de ser necesaria?

En el documento de seguridad se indicarán los procedimientos válidos de destrucción de la información, según se trate de soportes impresos, magnéticos o electrónicos. En todo caso deberán ser medios que impidan el acceso de la información o su posterior recuperación. Se pueden utilizar máquinas destructoras o encargar la gestión a empresas especializadas que certifiquen que la destrucción será realizada mediante procedimientos que garanticen el cumplimiento de la LOPD.

2. Análisis del trabajo

2.1. ¿Qué características del puesto justifican la información que se recaba de la persona candidata?

El análisis del trabajo explicita la relación entre los datos recogidos y la finalidad de la recogida, garantizando que dicha relación observa el cumplimiento de los principios de calidad exigidos por la LOPD (adecuación, pertinencia y no excesivos),

Por ejemplo en una bolsa de trabajo es **adecuado y pertinente** solicitar información sobre el nivel de estudios, puesto que la finalidad es explícita, determinada y legítima, ya que

sería ofertar un trabajo adecuado al perfil de la persona candidata y el nivel de estudios es un dato apropiado a la finalidad que se persigue, pero sería claramente *excesivo* pedir cada una de las calificaciones que ha obtenido en sus estudios.⁵²

Además, si en los formularios de recogida de información se presentan campos abiertos habrá que verificar que no se han introducido datos que no respeten los requisitos de adecuación y pertinencia, eliminándolos en caso de no resultar adecuados.

En esta etapa, se revisará que el tratamiento de los datos cumple con todos los principios de protección de datos y los aspectos determinados en la planificación estratégica.

Se verificará que los datos no son utilizados para ninguna otra finalidad que la comunicada a la persona candidata como finalidad del fichero. (ejemplo comunicaciones publicitarias o promocionales).

3. Reclutamiento

Como se ha comentado en el apartado 1.1.8, el acceso a listas de personas candidatas, así como el tratamiento de sus datos, tiene que contar con el consentimiento informado de dichas personas.

Las bolsas de empleo deben cumplir con el principio de información y el consentimiento para permitir la recogida de datos y su posterior utilización en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.1. ¿Cómo se puede ofrecer a las empresas un servicio de intermediación laboral cumpliendo la legislación vigente en protección de datos?

Una buena práctica es presentar a las personas candidatas la oferta de empleo de las empresas para que puedan decidir si desean facilitar su currículum y presentar su candidatura a la oferta. De ésta manera las personas candidatas tienen en todo momento la información necesaria y otorgan su consentimiento en el propio acto de presentar su candidatura.

La empresa ofertante de empleo sólo debe acceder al currículum de las personas candidatas que se han inscrito en su oferta de trabajo, y no acceder a la *curricula* de cada componente de la Bolsa de empleo.

⁵² Ejemplo adaptado del obtenido en la Agencia de Protección de datos de la Comunidad de Madrid, *Manual de Protección de Datos para las Administraciones Públicas*, Madrid, 2003 Thomson Pag. 22-23

Además, Internet puede agilizar y promover buenas prácticas facilitando información inmediata, completa y precisa a todos los intervinientes - empresas, servicio de intermediación, personas candidatas - en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Las empresas pueden cursar sus ofertas de empleo a través de la web, aceptando las garantías previas para optar al servicio de intermediación, entre las que se deben incluir el cumplimiento de la normativa vigente en protección de datos de carácter personal.

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid⁵³ ofrece un servicio a las empresas para la publicación *online* de ofertas de empleo que funciona de ésta manera.

3.2. ¿Cómo se puede gestionar una bolsa de empleo laboral cumpliendo la legislación vigente en protección de datos?

La inscripción en la Bolsa de empleo debe contar con el consentimiento informado de las personas inscritas de manera que conozcan la finalidad de la información introducida en la Bolsa y las cesiones previstas, *debiendo consentir el tratamiento de sus datos de forma ineludible, antes de introducir ninguna información.*

Además, es deseable que las personas inscritas puedan introducir por sí mismas su información y mantener sus datos actualizados. De ésta manera, la inscripción en la Bolsa de Empleo permite al mismo tiempo ejercer los derechos de acceso, rectificación y cancelación.

La Bolsa de empleo debe conservar huella de todas las modificaciones realizadas por las personas inscritas, ya que es la entidad responsable de tener una información veraz y actualizada y debe demostrar quién y cuándo realizó la modificación de los datos.

Es conveniente informar del vencimiento de la inscripción para retirar las inscripciones no actualizadas dentro del intervalo que se establezca en cada caso.

Dichas inscripciones se pueden transferir a una base de datos diferente (caducadas_año20__) para su posterior destrucción o su explotación meramente estadística, en cuyo caso se disociaran los datos de carácter personal.

⁵³<http://www.copmadrid.org/webcopm/resource.do>,

Además, es importante destacar que la persona inscrita pueda revocar su consentimiento al tratamiento de datos directamente a través de su acceso habitual a la Bolsa de empleo, cumpliendo así con la obligación de facilitar un sistema sencillo para la revocación.

Finalmente, cuando la persona candidata introduce información en texto libre, es conveniente indicar normas claras para su cumplimentación para que eviten la introducción innecesaria de información especialmente sensible.

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid ofrece una Bolsa de empleo *online* que funciona de ésta manera.

3.3. ¿Cómo se puede reclutar candidaturas procedentes de redes sociales publicadas en Internet?

Si se recluta a través de redes sociales profesionales en internet, habrá que asegurarse de la políticas de protección de datos, e informar a la persona que se presenta al proceso selectivo de la fuente que se utilizó para obtener los datos de contacto y obtener su consentimiento.

4. Evaluación

4.1. ¿Cómo registrar la información de la persona candidata obtenida en la etapa de evaluación?

Se debe prestar especial cuidado con los datos subjetivos que se generen, siendo respetuosos y evitando los posibles sesgos y lenguaje discriminatorio en todo momento.

Las valoraciones subjetivas deben fundamentarse en aspectos relevantes al puesto, ajustarse al puesto de trabajo y aspecto evaluado y no incluir ningún elemento que pueda ser considerado como peyorativo con respecto a la persona candidata

Como se ha comentado en el punto 1.1.9, los datos resultantes de la evaluación, obtenidos mediante tests psicotécnicos o psicológicos, pruebas de esfuerzo, reconocimientos médicos, entrevistas personales, son también datos de carácter personal y deberá informarse que dichos datos serán conservados junto con el resto de datos facilitados por la persona candidata.

4.2. ¿Los datos obtenidos en la evaluación de personalidad requieren medidas de seguridad específicas?

Las medidas a aplicar en éstos datos corresponden a un nivel de seguridad medio, por lo que es conveniente separar los datos resultantes de dichas evaluaciones de otros datos identificativos de la persona candidata para asegurar que sólo acceden a los mismos las personas autorizadas (profesionales de la Psicología), limitando así, el acceso al personal que sólo necesite acceder a datos de contacto (personal administrativo). También es conveniente separar estos datos de otros que puedan requerir un nivel alto de seguridad, para limitar también su acceso.

4.3. ¿Los datos obtenidos en la evaluación pueden ser tratados para facilitar decisiones en la selección de personal?

Existen recomendaciones oficiales⁵⁴ referidas a los derechos de las personas candidatas a no verse sometidas a una decisión con efectos jurídicos, sobre ellas o que les afecte de manera significativa, que se base únicamente en un tratamiento de datos destinados a evaluar determinados aspectos de su personalidad.

Así mismo, la persona candidata podrá impugnar los actos administrativos o decisiones privadas que impliquen una valoración de su comportamiento, *cuyo único* fundamento sea un tratamiento de datos de carácter personal que ofrezca una definición de sus características o personalidad. La evaluación psicológica debe contemplar al menos una entrevista cara a cara entre la persona candidata y él o la profesional con cualificación en psicología.

4.4. ¿La persona candidata puede acceder a los datos obtenidos en la evaluación?

La persona candidata puede ejercer su derecho de acceso sobre los mismos en el momento que lo desee, y deberá facilitarse su acceso a los resultados de los tests que hayan realizado para evaluar su carácter o personalidad.

⁵⁴ Agencia Estatal de Protección de Datos (2005). Selección de personal a través de Internet: informe de conclusiones y recomendaciones. Recuperado el día 4 de mayo de 2009 de <https://www.agpd.es/portalweb/canaldocumentacion/recomendaciones/common/pdfs/Informe-Conclusiones-Recomendaciones-17-11-2005.pdf> La recomendación octava de este documento lo menciona expresamente.

Además, la persona candidata también tiene derecho a obtener información sobre los criterios de valoración y programa utilizados en el caso de realizar un tratamiento sobre los datos obtenidos en la evaluación con la finalidad de adoptar la decisión.

4.5. ¿Qué procedimientos garantizan la protección de datos al entregar un informe a un usuario?

Se deberá entregar el informe directamente a la persona interesada, en caso de entregárselo a un representante voluntario, deberá ser expresamente designado por la persona interesada. En este caso deberá constar claramente acreditada la identidad de ambos mediante presentación del DNI y la representación conferida por aquél.

En caso de realizarse la entrega del informe a través de telecomunicación, deberá garantizarse las medidas de seguridad correspondientes al nivel de seguridad del fichero, en el caso de un nivel de seguridad alto, el Real Decreto 1720/2007 determina que la información debe enviarse encriptada, no obstante, aún no siendo los datos de dicho nivel, debido a la naturaleza de los datos de dichos informes es conveniente que sea encriptada siempre que se transmitan datos de carácter personal a través de redes públicas o redes inalámbricas de comunicaciones electrónicas, o bien utilizando cualquier otro mecanismo que garantice que la información no sea inteligible ni manipulada por terceros.

5. Acogida en la organización

5.1. ¿Qué información debe facilitarse al personal en materia de protección de datos?

Se deberá facilitar información sobre la ley de protección de datos y las normativas y procedimientos en materia de protección de datos de la empresa, así como las funciones y obligaciones que tendrá y sus permisos para acceder a datos de carácter personal (que estarán claramente definidas en un documento de seguridad), así como de las consecuencias de su incumplimiento. Dicha información puede facilitarse en el manual de acogida.

5.2. ¿Qué compromiso adquiere el personal con respecto a la protección de datos?

El personal en plantilla deberá firmar un compromiso de confidencialidad de la información y de realizar el tratamiento de datos según las normativas y procedimientos marcados por la entidad.

5.3. ¿Qué medidas de protección requiere un proceso de seguimiento del nuevo personal?

Si existe un proceso de seguimiento del nuevo personal que conlleve información adicional sobre cada componente de la plantilla, se debe someter a examen todos los aspectos comentados con anterioridad para verificar su inclusión en el mismo fichero o la necesidad de crear uno nuevo, el cumplimiento de los principios de calidad en la información recogida (pertinencia, adecuación y no excesivos con respecto a la finalidad) y las medidas de seguridad que requerirá la nueva información.

REFERENCIAS

- Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid, (2003). *Manual de Protección de datos para las Administraciones Públicas*. Madrid: Thomson.
- Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid. (2009). *Seguridad y Protección de datos personales*. Madrid: Thomson.
- Agencia Española de Protección de Datos (2009). *Guía La protección de datos en las relaciones laborales*. Recuperado de https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/publicaciones/common/pdfs/guia_relaciones_laborales.pdf
- Agencia Española de Protección de Datos. (2005). *Selección de personal a través de Internet: informe de conclusiones y recomendaciones*. Recuperado de <https://www.agpd.es/portalweb/canaldocumentacion/recomendaciones/common/pdfs/Informe-Conclusiones-Recomendaciones-17-11-2005.pdf>
- Agencia Española de Protección de Datos. (2009). *Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online de la Agencia Española de Protección de Datos*. Recuperado de https://www.agpd.es/portalweb/canaldocumentacion/publicaciones/common/Estudios/est_inteco_redesso_022009.pdf
- Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. BOE núm, 298, 14/12/1999.
- Boletín Oficial del Estado. Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. BOE núm, 17, 19/01/2008.
- Comisión Europea (2001). *Recomendación 1/2001 sobre los datos de evaluación de los trabajadores*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2001/wp42es.pdf
- Directiva 95/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de octubre de 1995, relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. DO L 281 de 23.11.95, p. 3.

TEXTOS DE CONSULTA RECOMENDADOS

- Agencia Española de Protección de Datos. (2005). *Selección de personal a través de Internet: informe de conclusiones y recomendaciones*. Disponible en <https://www.agpd.es/portalweb/canaldocumentacion/recomendaciones/common/pdfs/Informe-Conclusiones-Recomendaciones-17-11-2005.pdf>⁵⁵
- Agencia Española de Protección de Datos (2009a). *Guía: La protección de datos en las relaciones laborales*. Disponible en <https://www.agpd.es/portalwebAGPD/>

⁵⁵ Análisis de la actuación en cuanto a recogida de datos de carácter personal en internet de portales de empleo, empresas de trabajo temporal, de selección de personal, consultoras de recursos humanos, etc. Ofrece las conclusiones obtenidas y recomendaciones.

canaldocumentacion/publicaciones/common/pdfs/guia_relaciones_laborales.pdf.⁵⁶

Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid, (2009b). *Seguridad y Protección de datos personales*. Madrid: Thomson.⁵⁷

Foro de Protección de Datos del Colegio oficial de Psicólogos de Madrid.
<http://www.copmadrid.org/foros/>⁵⁸

Web Agencia Española de Protección de datos <https://www.agpd.es/portalweb/AGPD/canalresponsable/index-ides-idphp.php>⁵⁹

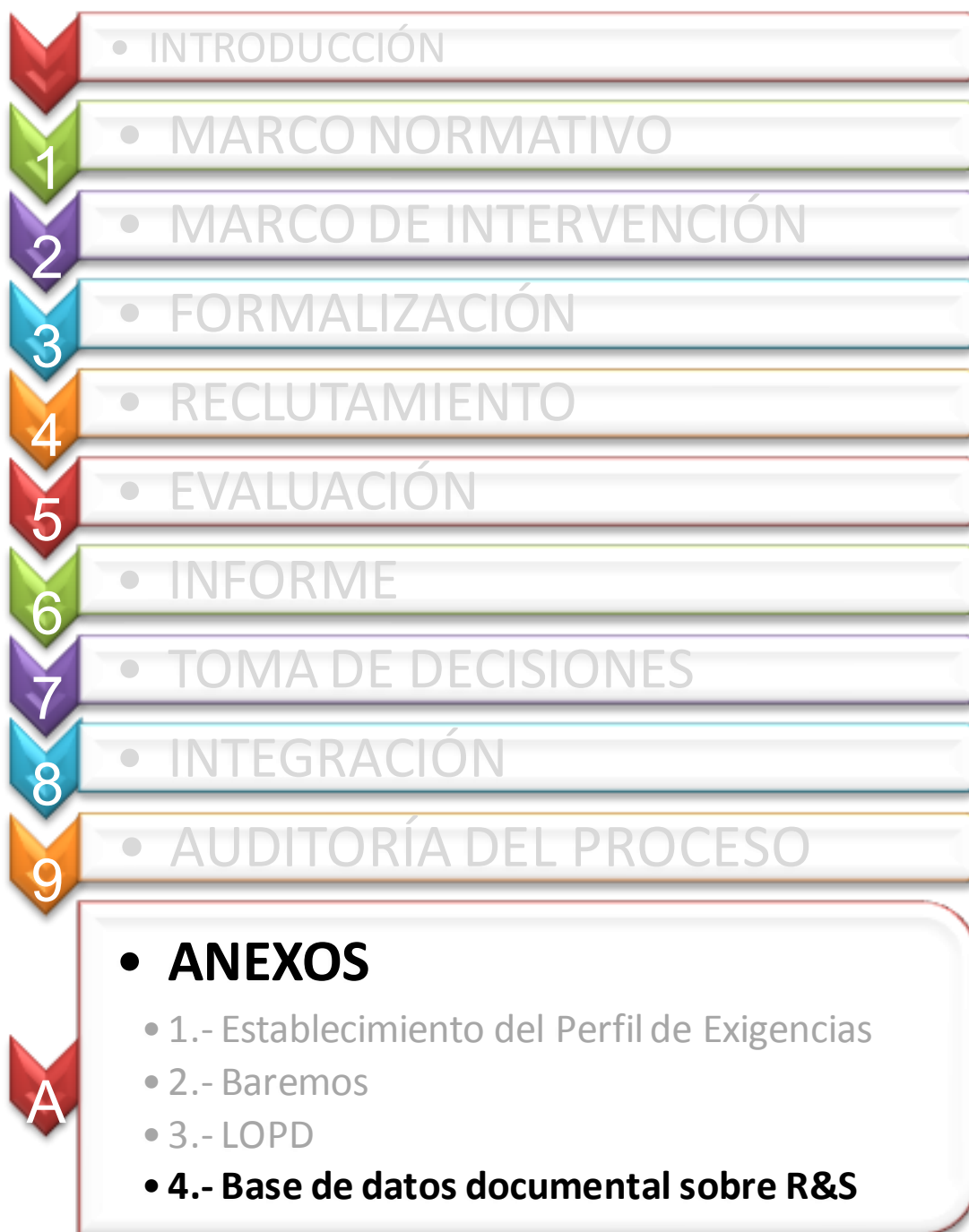
Web del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Área Protección de Datos
<http://www.copmadrid.org/webcopm/section.do?area=19000101010101020150>

⁵⁶ Guía que aborda la protección de datos de carácter personal en todos los aspectos de las relaciones laborales, no sólo en el área de selección de personal

⁵⁷ Un manual muy completo, en el que se desarrolla todas las medidas de seguridad a implantar en los ficheros, (tanto técnicas como organizativas, también facilitan modelos y documentos tipo.

⁵⁸ Foro a disposición de las personas interesadas un foro para plantear dudas e inquietudes sobre protección de datos)

⁵⁹ En la página web del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, se puede encontrar abundante documentación sobre protección de datos, manuales, guías, apartados de preguntas frecuentes, así como acceso a normativas y modelos de textos y documentos tipo para facilitar la adecuación a la legislación de protección de datos. Se puede acceder a abundante información sobre protección de datos, . Ofrece acceso a guías de protección de datos, entre ellas un modelo guía de documento de seguridad que facilita en gran medida la elaboración de un documento de seguridad



Anexo 4

- **Base de Datos Documental sobre R&S**

Autor

- Carlos Tejada
- Universidad Complutense de Madrid

Esquema del Capítulo

- Metodología de la búsqueda documental
- Base de datos sobre R&S en *RefWorks* y *RefShare*
- Los marcadores sociales del Manual

El objetivo de este Anexo es describir la metodología que se ha seguido en la fase de recopilación documental del manual, así como dar cuenta de los productos documentales obtenidos que, al ser de acceso abierto, permitirán al lector de este manual conocer otras fuentes de referencia.

La fase documental ha tenido como objetivo final realizar una recopilación sistematizada de información y documentación que pueda dar respuesta a las necesidades en la elaboración de conocimiento. Así, esta revisión documental ha logrado:

- Conocer el estado de la cuestión de esta problemática, su alcance y relevancia
- Identificar los enfoques así como información para el desarrollo de la investigación misma
- Confrontar las conclusiones con la investigación previa

Esta fase de búsqueda ha cubierto los aspectos relacionados con la buena práctica profesional de los psicólogos en la actividad de reclutamiento y selección de personal. Así ha interesado todo lo concerniente a:

1. Planificación de RRHH y análisis del Trabajo
2. Reclutamiento de candidatos
3. Evaluación
4. Integración en la Organización
5. Cuestiones técnicas
6. Cuestiones estratégicas

1. Recursos de información utilizados

Las fuentes de información utilizadas en la recopilación documental han sido múltiples y están muy dispersas. Múltiples porque hay una gran variedad de ámbitos de la investigación y muy dispersas porque Internet ha supuesto una sobreabundancia de la información que hace muy difícil documentarse de una forma exhaustiva o completa. Otra dificultad añadida es que muchos documentos de interés se publican en *web* institucionales, siendo difícil su localización porque muchas veces no tienen un acceso fácil o cambia su ubicación.

1.1. Fuentes de información sobre el estado de la cuestión

Se ha partido de la información básica de la investigación como es la delimitación del tema, su evolución y los métodos vigentes. Se han consultado obras de tipo general como enciclopedias y manuales. Además han interesado artículos del tipo *review* publicados en las principales revistas del área de Psicología del Trabajo y Organizaciones y a las que se ha tenido acceso a través de las bases de datos que veremos más adelante. Se han localizado además informes de proyectos realizados o en curso similares localizables en estas mismas bases de datos, en páginas web de instituciones y observatorios.

1.2. Fuentes de información sobre el método a emplear

Las fuentes anteriores han ayudado a formular los objetivos e hipótesis, y a continuación ha sido necesario documentarse sobre los métodos de investigación a utilizar. Son varias las fuentes utilizadas:

- Información personal: académicos, profesionales, colegas experimentados, profesores.
- Tesis doctorales y otros trabajos de investigación.
- Documentos que recogen modelos de investigación cuantitativa y cualitativa (como pueden ser cuestionarios o registros de actividad en investigaciones cualitativas).

1.3. Fuentes de información para el desarrollo de la investigación

Se ha localizado y accedido sistemáticamente a toda la documentación científica generada en relación a este trabajo. Se identificaron estas fuentes de información en torno a cuatro tipos:

1.3.1. Bases de datos bibliográficas.

Constituyen las fuentes de información más importantes ya que integran sobre todo los artículos de revistas científicas, principal vehículo de transmisión del conocimiento. Las bases de datos que se seleccionaron para realizar las búsquedas fueron:

- PsycARTICLES [Recurso electrónico] Bethesda, MD : CSA, 2005
- PsycINFO [Recurso electrónico] Bethesda, MD : CSA, 2003-
- PsycFIRST [Recurso electrónico] / American Psychological Association Dublin, Ohio: OCLC Online Computer Library Center, cop. 2008-

- Index Psi Revistas Técnico-Científicas. Base de datos de referencia que reúne la literatura técnico-científica en Psicología y áreas afines. Contiene más de 28.200 referencias y resúmenes de artículos de más de 160 revistas brasileñas, publicadas desde 1949. Es mantenida por la Red Brasileña de Bibliotecas del Área de Psicología - ReBAP.
- Index Psi Revistas de Divulgación Científica . Base de datos de referencia que contiene la literatura de divulgación científica en Psicología y áreas afines. Incluye más de 2.400 referencias y resúmenes de artículos de 9 revistas brasileñas, publicadas desde 1983. Es mantenida por la Red Brasileña de Bibliotecas del Área de Psicología - ReBAP.
- Base de datos de artículos de revistas españolas CINDOC. Integra distintas bases de datos con contenido científico-técnico de artículos de revistas y bibliografía científica.
- PSICODOC Madrid : Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 1998-
- PSYKE Madrid : Universidad Complutense, 1996-
- PILOTS Database [Recurso electrónico] Bethesda, MD: Cambridge Scientific Abstracts, 2006-
- Index Psi Tesis. Esta base de datos contiene informaciones más de 5.560 disertaciones y tesis defendidas en Brasil en el área de Psicología y permite el acceso al texto completo cuando disponible. La iniciativa pretende reunir el mayor número posible de trabajos, desde las primeras investigaciones hasta las del año corriente.
- TESEO. Base de datos de tesis doctorales defendidas en España.

1.3.2. Bases de datos de sumarios

Suelen ser de grandes distribuidores de revistas como SWETS o de bibliotecas o consorcios de bibliotecas universitarias. El problema de estas bases de datos es que no permiten una búsqueda por descriptores.

1.3.3. Catálogos

Estos son listas de todos los documentos que se conservan en una unidad de información, ya sea biblioteca, centro de documentación o archivo. Se utilizaron los siguientes catálogos:

- Catálogo de la UCM.

- Catálogo del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

1.3.4. Herramientas de búsqueda más importantes en la Web

Motores de búsqueda e índices o directorios para encontrar recursos de los que previamente no se tenía constancia.

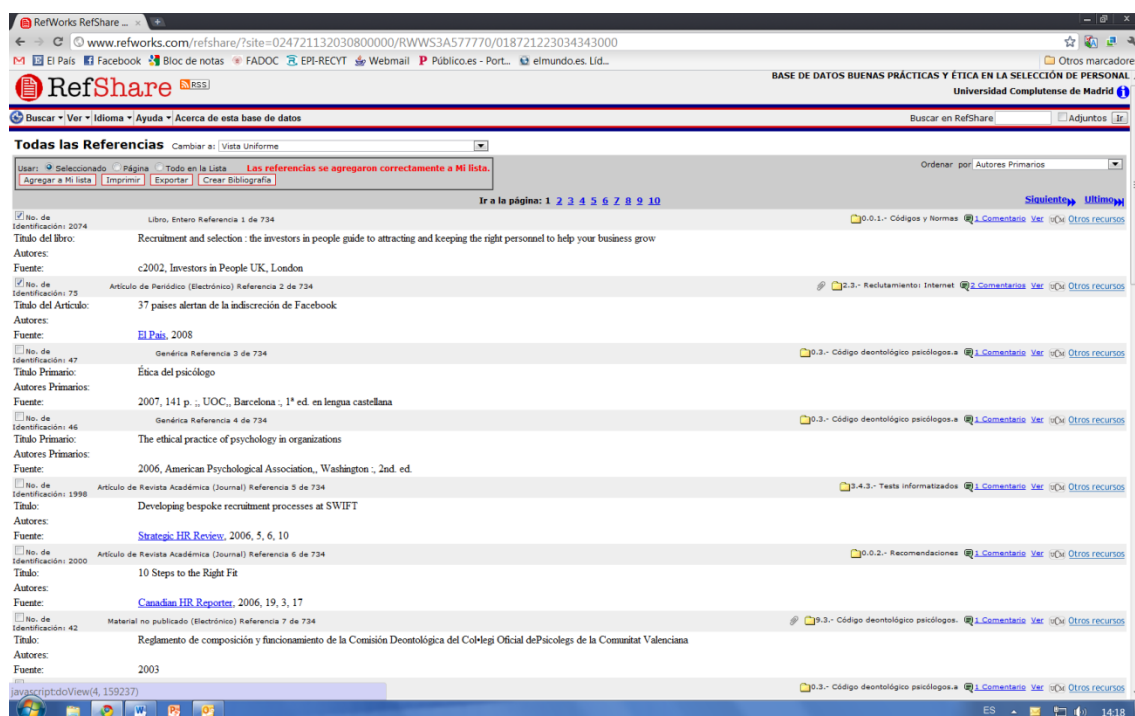
2. Base de datos sobre R&S en *Refworks* y *Refshare*

Para realizar la base de datos con todas las referencias bibliográficas recogidas se ha utilizado el programa *RefWorks*. Es una herramienta online de gestión bibliográfica de apoyo a la redacción, colaboración e investigación. Puede importar, organizar, exportar y compartir referencias bibliográficas y permite insertar esas referencias en los documentos de forma muy sencilla.

El módulo de *Refworks* que permite compartir con cualquier lector de esta obra la base de datos realizada es *RefShare*. Así la persona interesada solo tiene que entrar por medio de un navegador en la siguiente dirección de internet:

<http://tinyurl.com/62yw2sy>

Una vez en *RefShare* el lector puede exportar, imprimir, generar listas de referencias, e incluso personalizar el formato de salida a nivel de carpeta o base de datos. Lo que nunca podrá hacer es editar o modificar las referencias.



2.1. Operaciones que puede realizar el lector en la base de datos de RefShare

2.1.1. Visualización de registros

En la vista por defecto al abrir la base de datos se visualizan los registros por defecto en Vista Uniforme y ordenados por autores primarios. Pero ambas características se pueden cambiar. Así en el desplegable que aparece tras “Cambiar a” nos ofrece las posibilidades de ver los registros además de forma Vista Uniforme de forma Una Línea/vista de cita y Vista completa. La ordenación además de la ya señalada de por Autores Primarios, puede ser: Año de publicación (descendiente o ascendiente), número de identificación, tipo de referencia, título primario, publicación completa, publicación abreviada, la fecha de creación y la fecha de modificación. En el gráfico siguiente observamos las dos opciones para cambiar esa visualización:



2.1.2. Los menús

En el interface aparece en la parte superior los menús que permiten ciertas operaciones con la base de datos.



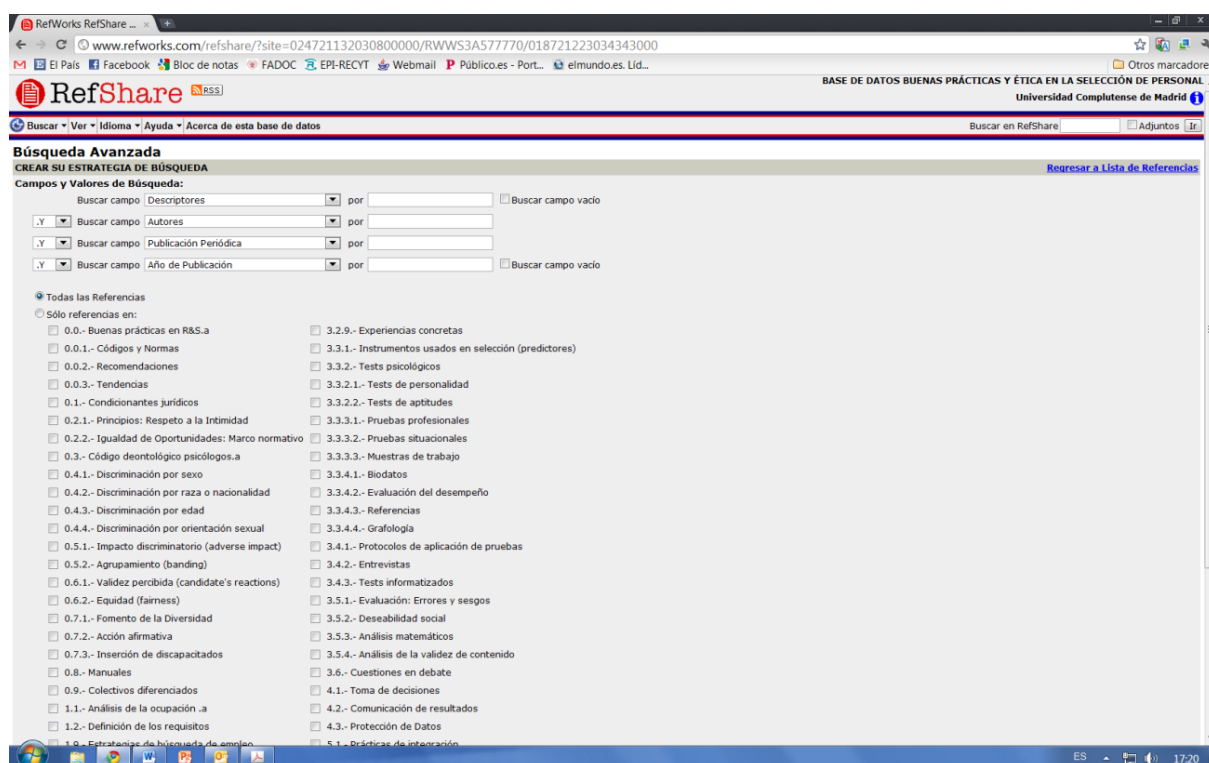
a) Buscar

Permite realizar búsquedas en la base de datos, teniendo para ello tres posibilidades:

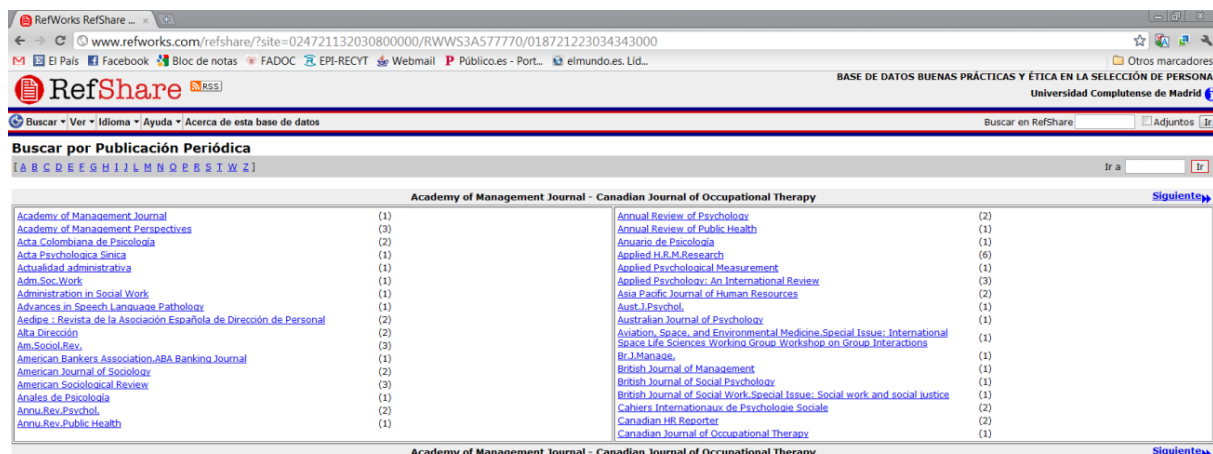
- Una búsqueda sencilla mediante la casilla Buscar en *RefShare* que aparece a la derecha.



- Una búsqueda avanzada a través de la opción Búsqueda avanzada desde el menú Buscar. Permite buscar por campos, el uso de los operadores booleanos o la búsqueda en una determinada carpeta de la base de datos.



- Una búsqueda a partir del listado con todos los autores, descriptores o publicaciones. Desde el menú buscar se acceden a estas posibilidades. Además del término seleccionado (Autor, Descriptor o Publicación Periódica) aparece el número de referencias bibliográficas que lo contienen.



b) Ver

Desde este menú se pueden visualizar todas las referencias de la base de datos o las que se hayan ido seleccionando en Mi Lista.

c) Idioma

Permite el cambio de idioma de la interfaz.

d) Ayuda

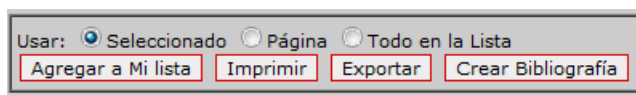
Se accede a la ayuda en línea de *RefShare* o visualizar un tutorial. Además permite contactar con el creador de la carpeta compartida al seleccionar la opción Dueño de la base de datos de correo electrónico.

e) Acerca de esta base de datos

Con esta opción se visualizan los permisos de impresión, exportación y lectura que el creador de la carpeta seleccionó a la hora de compartirla.

2.1.3. Selección de registros y acciones

RefShare presenta un recuadro para realizar algunas acciones con las referencias que se señalen.

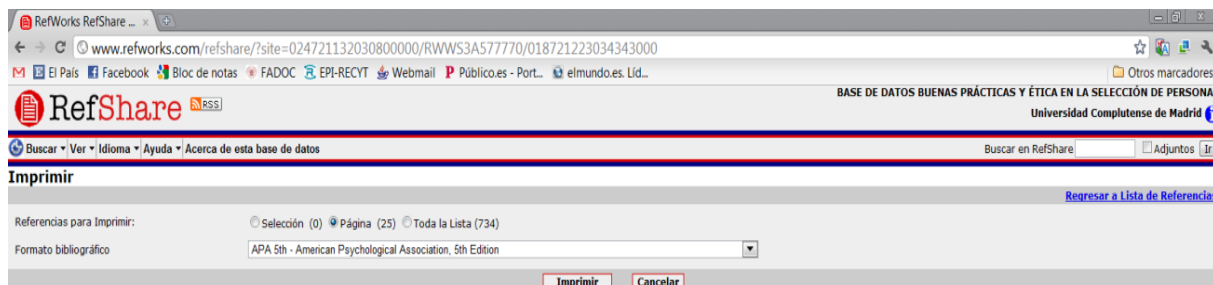


a) Agregar a Mi lista

Posibilita ir seleccionando referencias para luego imprimirlas, exportarlas o crear una bibliografía con ellas

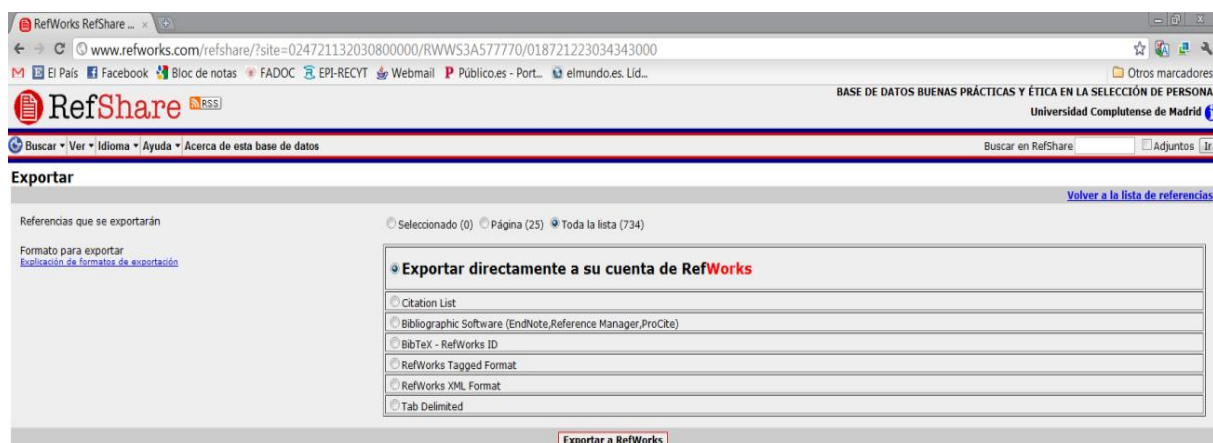
b) Imprimir

Permite imprimir las referencias seleccionadas en Mi lista, solo las seleccionadas en el momento o todas las que aparezcan en la página. Además desde esta opción se puede seleccionar el formato bibliográfico de salida.



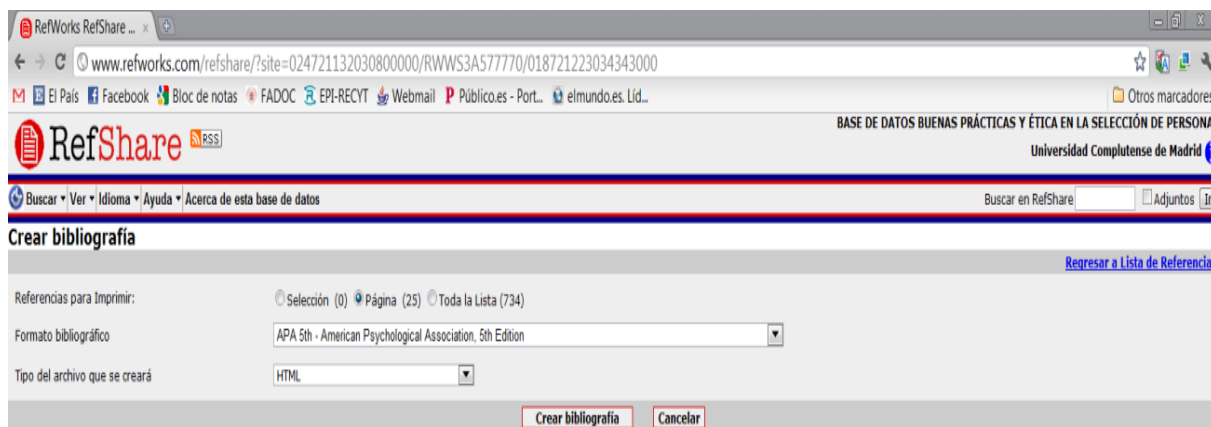
c) Exportar

Con las mismas opciones de selección vistas para impresión, se pueden exportar las referencias a un archivo. Posibilita la selección del formato de salida del archivo. Incluso si el lector es usuario de *RefWorks* podría exportarlas a su base de datos.



d) Crear una bibliografía

Con la selección de referencias que se realice se puede generar una bibliografía permitiendo tanto el formato bibliográfico (el formato que las referencias tendrán en función de las publicaciones) como el formato de salida del archivo.



e) Otras funciones: las RSS

A partir del icono RSS situado al principio de la página se puede acceder al canal RSS de la base de datos. Para ello se tendrá que copiar o capturar esta dirección del navegador y pegarla en un lector de noticias RSS o navegador web que soporte este formato.



3. LOS MARCADORES SOCIALES DEL MANUAL.

Una de las novedades de este manual ha sido la utilización de diferentes aplicaciones de la Web 2.0. Así además del uso de *Refworks*, que ha permitido el poder valorar las referencias bibliográficas y trabajar todos los miembros del equipo con la misma base de datos on line y compartirla con los lectores, se han manejado:

- Un **grupo de discusión de Google** que ha tenido como objetivo centralizar la comunicación, las sugerencias y opiniones que vayan surgiendo de todos los miembros del equipo de trabajo.
- **Blogs.** Estos constituyen sistemas sencillos y ágiles de comunicación entre un mismo grupo de interés. Se han creado dos blogs. Uno para recoger las opiniones de los candidatos a los empleos y otro para ampliar las consideraciones de los intervinientes en los foros.
- **Marcadores sociales.** Estos son un método mediante el cual los internautas pueden almacenar, organizar, buscar y administrar sus marcadores de páginas web con la ayuda de metadatos que quieren recordar o compartir. Concretamente se ha utilizado el servicio *Del.icio* para gestionar todas las direcciones webs interesantes al proyecto.