

¿Cómo contratar al mejor candidato?

Fases y consejos para llevar a cabo un buen proceso de selección



ÍNDICE

Introducción	3
Fases del proceso	4
1. Definir las características del puesto	4
2. Reclutamiento	4
3. Preselección	5
4. Pruebas complementarias	6
5. Entrevista personal	7
6. Valoración de las candidaturas	7
7. Contratación	8
8. Seguimiento y retención del talento	9
La entrevista personal de selección	9
1. Planificación de la entrevista	10
2. Inicio de la entrevista	11
3. Desarrollo de la entrevista	11
4. Fase final de la entrevista	11
5. Valoración de la entrevista	11
Consejos para tener éxito en el proceso de selección	12

Introducción



La baja de un trabajador, cubrir el periodo de vacaciones de tu equipo, un aumento del volumen de trabajo o la ampliación de la empresa, son algunos de los motivos más comunes por los que cualquier empresa se sumerge en un proceso de selección y contratación de personal.

Seleccionar al candidato ideal para un determinado puesto dentro de tu organización es un **proceso difícil** que requiere tiempo, tanto para reflexionar sobre cómo debe ser el candidato ideal, como para planificar adecuadamente cada una de las etapas de este proceso.

El capital humano es el recurso más importante con el que cuenta tu empresa. De tu **equipo de trabajo depende**, en gran medida, **el éxito o fracaso** de tu organización. Los conocimientos, destrezas y actitudes de cada uno de los miembros de tu equipo influyen en la mejora de la productividad, la eficacia de los procesos y la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

El **proceso de selección** es, por tanto, un **procedimiento clave** para la supervivencia de la empresa. Contratar a la persona equivocada puede suponer un coste demasiado elevado para tu organización, no sólo a nivel económico, también se habrá perdido un tiempo muy valioso y, quizá, la posibilidad de contratar al candidato ideal.

Fases del proceso

Todo proceso de selección debe planificarse adecuadamente. Saber qué pasos dar y cómo llevarlos a cabo incrementa las posibilidades de éxito de la búsqueda del candidato idóneo.

Cualquier proceso de selección debería constar de una serie de fases que guíen las actuaciones y faciliten la toma de decisiones.

1. Definir las características del puesto

Antes de comenzar el proceso de selección deberás tener claro cuál es el puesto que se oferta. Debes precisar el cargo y describir no sólo en qué consiste. Cuanto más detallado esté el puesto, más fácil será definir el **perfil del candidato idóneo**. En esta etapa es conveniente:

- Concretar cuál es el puesto, si se busca a un gestor de proyectos o a un gestor financiero, por ejemplo.
- Determinar cuáles son las funciones y tareas que el trabajador tendrá que desempeñar.
- Identificar qué conocimientos y destrezas son necesarios para ejercer esas tareas.
- Detallar qué técnicas y métodos se siguen y que, por lo tanto, el candidato deberá conocer.
- Señalar las herramientas y materiales que se utilizan para el eficaz desarrollo de las tareas.
- Indicar el lugar de trabajo, horario, riesgos y todas aquellas características del puesto que puedan ser determinantes para elegir al candidato ideal.
- El tipo de contrato que se desea realizar: indefinido, temporal, en prácticas o formativo. Esto dependerá del puesto y de las necesidades de la empresa.

Con toda esta información ya estás en condiciones de determinar los requisitos que debe cumplir el candidato:

- Formación académica.
- Conocimientos y destrezas.
- Experiencia previa.
- Edad preferente.
- Otras condiciones en función del contrato que se vaya a firmar.

2. Reclutamiento

Una vez que tienes claro los requisitos, tanto obligatorios como deseables, que debe reunir tu futuro trabajador, es el momento de comenzar con la fase de reclutamiento.

El reclutamiento puede ser:

- **Interno**, si consideras que entre los miembros de tu equipo de trabajo existe algún candidato idóneo para cubrir el puesto vacante. En este supuesto, el cambio de puesto no tiene

por qué suponer un ascenso, puede consistir en una rotación, un cambio de funciones, dentro de la misma categoría. Esta es una de las opciones más empleadas, puesto que nadie mejor que el talento de tu empresa, sabe lo que la empresa necesita y con quien desearían trabajar.

- **Externo**, cuando la búsqueda de candidatos tiene lugar fuera de la empresa. Para la selección de candidatos puedes:
 - a) **Recurrir a tus propios empleados**, que busquen entre sus contactos a posibles candidatos que deseen trabajar para la empresa y estén cualificados para el puesto.
 - b) Aprovechar las **auto-candidaturas**, esas solicitudes enviadas a la empresa de manera voluntaria y espontánea por personas que, en principio, están interesadas en trabajar en la empresa. Diseña una buena estrategia de marca para captar el interés de trabajadores con talento.
 - c) Seleccionar **diferentes canales para publicar tu oferta**, como páginas web de empleo, prensa, redes sociales o recurrir al Servicio Público de Empleo o a agencias de colocación. Se trata de llegar a un buen número de candidatos entre los que realizar la selección.



3. Preselección

De entre la multitud de candidaturas recibidas, muchas de ellas no cumplirán con las condiciones deseadas. El propósito de esta etapa es **revisar y analizar** todas las solicitudes recibidas para realizar una criba y **descartar**, en primer lugar, aquellas que **no cumplan con los requisitos** considerados como obligatorios para el correcto desempeño del puesto.

Es necesario que la persona o personas encargadas de esta preselección tengan claro el **perfil del candidato** y las características que debe cumplir. Sólo así esta fase de preselección cumplirá con su misión.

A lo largo de este proceso, es útil **disponer de un baremo** para valorar a cada aspirante en función de sus méritos profesionales.

El número de candidatos preseleccionados dependerá de las solicitudes recibidas que cumplan con las condiciones y de la prisa que urja cubrir el puesto.

Es conveniente no seleccionar demasiados candidatos para realizar una entrevista individual, pues el proceso podría alargarse demasiado y se corre el riesgo de perder la oportunidad de contratar a grandes talentos.

4. Pruebas complementarias

Es frecuente realizar diferentes pruebas para realizar tanto **la preselección como la selección final del personal**. Estas pruebas pueden ser test, simulaciones o ejercicios prácticos que proporcionan información extra acerca del candidato, sus conocimientos, habilidades o actitud ante determinados supuestos.

Existe una gran variedad de pruebas con las que se puede valorar la personalidad, los conocimientos, las destrezas y aptitudes de las aspirantes. La selección de una u otra técnica dependerá del puesto y de los requisitos deseados para su eficaz desempeño.

Muchas de estas evaluaciones deben ser llevadas a cabo y valoradas por expertos cualificados, de lo contrario, los resultados podrían no ser válidos.

Entre las pruebas más comunes están:

- **Pruebas profesionales o de conocimiento.** Se trata de ejercicios relacionados con la actividad a desarrollar, para comprobar que se posee los conocimientos y habilidades necesarias y que se dominan las herramientas de trabajo más habituales.
- **Test Psicotécnicos.** A través de estos test se miden diferentes rasgos de personalidad, las aptitudes y capacidades de las personas presentadas al puesto. Este tipo de test analizan desde el cociente intelectual de la persona hasta su capacidad de razonamiento, atención, percepción, memoria, el razonamiento verbal o la lógica deductiva.
- **Dinámicas grupo y assessment center.** Es cada vez más frecuente la realización de estos métodos de selección en los que se valoran tanto las destrezas de los aspirantes como sus rasgos de personalidad. Estas pruebas consisten en la realización de una serie de ejercicios en grupo, como role playing, discusiones grupales o la resolución de supuestos prácticos, en los que se pide la participación de los candidatos. Gracias a estas técnicas se puede valorar fácilmente el liderazgo de las personas, su capacidad para el trabajo en equipo, sus habilidades comunicativas o para la toma de decisiones o su creatividad y destrezas para la resolución de conflictos.
- **Otras pruebas.** Además de los test y de las dinámicas de grupo, algunas empresas utilizan para la selección otras pruebas como:
 - **Pruebas de cultura general,** para valorar el nivel cultural de los candidatos. Se trata de test con preguntas sobre cultura general: lenguaje, matemáticas, geografía, historia, arte, etc.

- **Exámenes médicos**, para comprobar el estado de su salud y constatar que los candidatos reúnen las características físicas idóneas para el puesto.
- **Informes grafológicos**. Son poco frecuente en nuestro país. A través de ellos se estudia la grafía de los candidatos con el fin de analizar los rasgos de personalidad de los candidatos.

5. Entrevista personal

La entrevista personal es una de las herramientas más utilizadas durante los procesos de selección. A través de ella, además de completar la información detallada en el currículum, el entrevistador tiene la oportunidad de conocer mejor al candidato y obtener información extra sobre él, referente a sus habilidades, aptitudes, personalidad, aspiraciones y metas profesionales, etc.

A lo largo de este encuentro, **el entrevistador** realiza una serie de **preguntas** al aspirante, con el fin de **recabar información de interés** y poder **valorar su idoneidad**. Sin embargo, también debe **ofrecerle** todos los **datos** sobre la empresa, el puesto a desarrollar y las **condiciones del contrato**, para que el entrevistado pueda decidir si la oferta le interesa realmente o no.

Existen diferentes **modelos de entrevista**, unas más estandarizadas y otras menos dirigidas. En ésta última, el entrevistador ofrece cierta libertad al candidato para que comente sobre sus experiencias, mientras que en las primeras existe una parrilla de preguntas que guían la conversación. En éstas, el entrevistador realiza una serie de cuestiones, establecidas con anterioridad, referentes a diversos ámbitos de su vida, como su formación o su experiencia laboral.

También puedes realizar entrevistas en grupo, aunque en estos casos, es conveniente que convoques una segunda entrevista individual con los posibles candidatos, para conocerlos más a fondo y poder tomar la decisión más acertada.

6. Valoración de las candidaturas

Tras la fase de entrevistas, llega el momento de **tomar decisiones y seleccionar al candidato más adecuado** para el puesto que se oferta.

En esta etapa, es frecuente recurrir a **otras fuentes** para resolver posibles dudas. Además de **comprobar sus referencias** o ponerte en contacto con algunas de las empresas para las que ha trabajado, cada vez más empresas se sirven de internet y de las **redes sociales para encontrar a los mejores candidatos para sus empresas**. Redes como LinkedIn o Facebook ofrecen gran información sobre los candidatos, que puede ser utilizada para decantarse por un candidato u otro.

Una vez decido el candidato, deberás **avisarle para proceder a su contratación**. Muchas empresas sólo avisan al aspirante seleccionado y se olvidan del resto de solicitantes. Para demostrar que a tu empresa le importa realmente el capital humano, que no son una mera herramienta de trabajo, debes **informar al resto de solicitantes** que el puesto ha sido cubierto y **agradéceles su participación** en el proceso. Este gesto reforzará la imagen de tu empresa.

7. Contratación



La contratación del candidato seleccionado constituye, en realidad, la penúltima fase del proceso de selección. En ésta, la organización da de alta al trabajador para que pase a formar parte de la empresa.

Aunque algunos tipos de contratos no lo exigen, se debe formalizar el contrato laboral por escrito desde el primer día, para tener constancia ambas partes de las condiciones pactadas. El documento debe ser firmado tanto por el representante de la empresa, o persona en quien delegue, como por el trabajador.

Además, la empresa deberá y dar de alta al trabajador en el régimen de la seguridad social y comunicar a la oficina de empleo, en un plazo máximo de diez días, la contratación.

En este documento debe **constar**, al menos, la siguiente información:

- Los **datos de la empresa** y del **trabajador** que se contrata.
- El **tipo de contratación** que se celebra.
- La **categoría y grupo profesional** del puesto que se cubre.
- El **convenio colectivo** aplicable.
- La **fecha de inicio** de contrato y, en su caso, la de **fin**.
- Duración del **periodo de prueba**, en caso de estipularse.
- La duración y distribución de la **jornada laboral**.
- El **salario base** que va a cobrar el trabajador.
- El **periodo de vacaciones** del que podrá disfrutar el trabajador.

8. Seguimiento y retención del talento

El proceso de selección no puede concluir con la contratación del trabajador. Es necesario diseñar un **periodo de adaptación**, para que el nuevo miembro del equipo se habitúe a la organización y a la forma de proceder de ésta.

Uno de los errores más frecuentes cuando se producen nuevas contrataciones, es no dedicar el tiempo suficiente a formar al nuevo trabajador para que tenga lugar una integración exitosa.

El nuevo trabajador necesita conocer a sus compañeros, para crear lazos y establecer un clima de trabajo positivo; conocer la filosofía y valores de la empresa, para actuar acorde a ellos o descubrir los métodos de trabajo que utilizan, para proceder conforme a estos modelos.

Si el trabajador está seguro de lo que se espera de él, sabe cómo proceder, se sentirá más seguro y capacitado para actuar, y la empresa saldrá beneficiada. Por el contrario, si el proceso de adaptación no es eficaz, puede dar como resultado el abandono del nuevo candidato.

Este periodo de adaptación debe ir acompañado de un seguimiento y control continuo, que permita comprobar cómo se desarrolla el nuevo miembro del equipo en su puesto de trabajo, las dificultades que está encontrando y su grado de satisfacción. Este seguimiento permitirá orientar al trabajador en caso necesario y verificar si se ha acertado o no en el proceso de selección.

Una vez superado este periodo, las empresas no deben relajarse y pensar que ya está todo hecho. No es fácil encontrar al candidato ideal, por eso, una vez descubierto, las empresas deben establecer estrategias para retener el talento en su equipo.

La entrevista personal de selección

La entrevista personal es, sin duda, el paso más importante de todo el proceso. A lo largo de este encuentro, el seleccionador tendrá la oportunidad de conocer al candidato y descubrir toda la información relevante que necesite. Sin embargo, el desarrollo de la entrevista, incluso la validez de la información ofrecida, dependerá de muchos factores, como la habilidad y experiencia del entrevistador y del entrevistado, el interés del aspirante hacia el puesto ofertado, la capacidad de observación del seleccionador, el lugar en el que se lleve a cabo la entrevista o las circunstancias que se produzca a lo largo de la entrevista.

Toda entrevista de trabajo debería estar previamente planificada, para obtener los resultados deseados y poder valorar a los candidatos. No debería dejarse nada a la improvisación, pues la empresa podría perder una gran oportunidad. Desde el diseño del escenario en el que se llevará a cabo, las preguntas a realizar o los rasgos a observar, deberían estar previamente programados.

Cualquier entrevista debería estructurarse en cinco fases.

1. Planificación de la entrevista

En esta etapa se debe definir los objetivos que se pretende con la entrevista, concretar la metodología que se va a llevar a cabo o estipular el tipo de preguntas que se van a realizar. Es aconsejable disponer de toda la información que se ha ido recabando del candidato en el momento de la entrevista para profundizar en aquellas cuestiones que no estén del todo claro o que desees indagar.

Por otro lado, es aconsejable disponer de una parrilla con todas las cuestiones claves, para no olvidar ninguna, y de un baremo para valorar al candidato conforme a los ítems acordados.

Este es el momento, también, de concretar el calendario de entrevistas. Determinar la duración media de cada encuentro, con cuántas personas te vas a reunir por día, en qué horarios y hasta cuándo se va a alargar este proceso, son algunas de las cuestiones que deberás reflexionar. Crear un organigrama con las entrevistas programadas te ayudará a visualizar mejor tu jornada y adaptarte a lo planificado.



Diseña con detenimiento el lugar de la entrevista, teniendo presente tus objetivos. Si deseas ofrecer a los candidatos una buena imagen, lo ideal es crear un clima cálido, donde el entrevistado se encuentre cómodo. Tanto la sala de espera como el despacho donde se celebre la entrevista deben ser acogedores.

2. Inicio de la entrevista

Es el momento de la presentación, romper el hielo para que el candidato se relaje y conocerse mejor. En esta fase deberías hablarle a los aspirantes sobre tu empresa, su filosofía, vuestros objetivos, las metas que queréis alcanzar, etc. Si muestras pasión por tu negocio, transmitirás esa pasión y las ganas de trabajar en ella.

Por otro lado, en este momento debes dejar claro en qué consiste el puesto, las funciones que tendrá que desempeñar y las condiciones generales del mismo.

3. Desarrollo de la entrevista

Tras las presentaciones iniciales comienza la ronda de preguntas. Además de las preguntas acordadas, el entrevistador debe estar atento a la información ofrecida y realizar nuevas cuestiones que ayuden a conocer mejor al aspirante.

Existe un gran número de preguntas tipo que todos los candidatos llevarán preparadas. Procura ser innovador y sorprender con tus preguntas. Descubre cómo actuarían los aspirantes ante determinadas situaciones, qué métodos utilizarían o qué herramientas consideraran las mejores y por qué.

El candidato ofrece más del 75% de la información a través del lenguaje no verbal, por lo que el entrevistador debe ser un buen observador y ha de saber analizar el tono de voz, los movimientos y gestos que realiza la persona entrevistada.

4. Fase final de la entrevista

Antes de despedir al candidato ofrécele la oportunidad de realizar alguna pregunta. El tipo de preguntas que realice también ofrecen información extra sobre el candidato y sus intereses.

Infórmale sobre cómo continúa el proceso de selección, si se va a realizar alguna otra prueba o cuándo finalizará.

Agradécele el tiempo dedicado y despídete del candidato de manera amistosa.

5. Valoración de la entrevista

Por último, antes de continuar con la siguiente entrevista, dedícale cinco minutos a valorar al candidato. Analiza sus respuestas y sus gestos, reflexiona sobre lo que más te ha gustado de él y lo que menos o el interés que ha mostrado. Anótalo todo, para poder comparar a los entrevistados y tomar una decisión razonada y coherente.

Consejos para tener éxito en el proceso de selección

Acertar en tu decisión puede resultar más fácil si sigues estos sencillos consejos que te resumimos a continuación:

1. El candidato ideal para tu empresa no tiene que ser el que más formación, conocimiento o experiencia posea. Todo dependerá del puesto y de las necesidades de la empresa.
2. Describe con precisión el puesto para elaborar el **perfil del candidato ideal**.
3. Utiliza a tus trabajadores y las redes sociales para **atraer el talento** a tu empresa.
4. Realiza una **preselección** antes de comenzar con las entrevistas. Selecciona sólo a aquellos candidatos que reúnan los requisitos obligatorios.
5. **Planifica la entrevista** de trabajo: las preguntas, el ambiente, el tiempo que durará cada entrevista, el baremo a utilizar...
6. **Escucha y observa con atención** a cada uno de los candidatos para recabar el mayor número de información posible.
7. Realiza **preguntas creativas e inesperadas**, que no se las traigan preparadas de casa.
8. **Formula las preguntas de una en una**, para que el entrevistador pueda contestar a todas o no se quede ninguna en el aire.
9. **Evita interrupciones** que puedan interferir en la entrevista, como llamadas de teléfono, personal que entre y salga del despacho o atender a los mensajes. Estas paradas harán que ambos perdáis el hilo de la conversación y puede causar el desinterés del candidato por el puesto.
10. Si es preciso, **realiza alguna prueba** de conocimiento o dinámica de grupo para ver cómo se desenvuelven los candidatos.
11. **Utiliza las redes sociales** si tienes dudas acerca de algún candidato. Puedes obtener información relevante en ellas.
12. **No alargues demasiado el proceso** de selección, pues podrías perder la oportunidad de contratar al candidato ideal. Intenta limitar el proceso a una o dos semanas a lo sumo.
13. Además de llamar al candidato seleccionado, es aconsejable que **avises al resto de candidatos** para avisarles de que el **proceso ha finalizado** y darles las **gracias** por su participación. Este gesto fortalecerá la imagen de tu negocio.
14. Recuerda que el proceso no termina con la contratación. Debes realizar un **seguimiento y control** durante las primeras semanas y asegurarte que el nuevo miembro se adapta a la empresa y al puesto.

Tan importante como encontrar al candidato ideal es saber conservarlo. Si deseas retener el talento en tu organización deberás diseñar estrategias para que los mejores no busquen nuevos retos fuera de tu empresa.

EAE Business
School

Distancia Online - Semipresencial Blended

Síguenos en:   