

# Tema 5. Reclutamiento, selección y adscripción al puesto de trabajo



Universidad  
Carlos III de Madrid  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, E  
INFRAESTRUCTURA**

**Ana R. Pacios Lozano**

# ÍNDICE

5.1. Tipos de reclutamiento

5.2. Selección en el ámbito  
privado y público

5.3. Técnicas de selección

5.4. El proceso de inducción

## 5.1. Reclutamiento

- Etapa previa a la selección que comprende un conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos potencialmente cualificados, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente como más adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha
- Tipos de reclutamiento:
  - Externo
  - Interno (promoción)

# Reclutamiento externo en la empresa privada

## Medios:

- anuncios en prensa (CV y carta de presentación)
- contactos con instituciones educativas (SOPP), Foros (FOREMPLEO)
- agencias de empleo – INEM
- captación a través de Internet (e-recruiting), páginas web
- programas de graduados en prácticas
- asociaciones profesionales – publicaciones
- empresas consultoras (directivos)
- recomendaciones, relaciones, candidaturas espontáneas

## Tendencias:

- Buena imagen (vídeos, folletos, promoción en universidades), se intenta tratar al candidato como un cliente

# Reclutamiento externo en la Administración pública

Medios:

- Oferta de Empleo Público anual
- Planes de empleo
- A través de la convocatoria
  - BOE
  - DIARIOS OFICIALES CCAA

## Contenido de una convocatoria

- número y características de las plazas (libre, promoción interna, etc.)
- centro o dependencia a donde dirigir las instancias
- sistema de acceso (oposición, concurso oposición)
- requisitos de los aspirantes (condiciones personales y jurídicas)
- pruebas a celebrar
- sistema de calificación (puntuación)
- programa que ha de regir las pruebas (materias, temario)
- calendario preciso realización de pruebas
- orden de actuación aspirantes (letra de inicio por sorteo)
- designación tribunal calificador o comisión
- mención de que no pueden aprobar más personas que plazas
- duración

## Reclutamiento interno. Promoción (1)

- Razones:
  - Motivación (es una ocasión para recompensar al mejor)
  - conocimiento de la empresa (fiabilidad e integración)
  - económicas
    - incremento salarial inferior
    - ahorro costes selección, acogida...
  - aceptación
  - satisfacer a varios empleados
  - rapidez

## Reclutamiento interno. Promoción (2)

### ■ Inconvenientes:

- Compañeros (pueden no aceptarlo)
- problemas de perplejidad y angustia
- hueco difícil de llenar
- anquilosamiento, falta de innovación

### ■ Recomendaciones:

- invertir igualmente presupuesto en formación
- no esperar resultados a corto plazo

# Características peculiares de la promoción interna en la Admón. Pública (1)

## ■ Tipos:

- *Carrera horizontal*, progresión sin cambiar de puesto de trabajo
- *Promoción interna vertical*, ascenso desde un cuerpo o escala a otro superior
- *Promoción interna horizontal*, acceso a cuerpos o escalas del mismo grupo o subgrupo
- Las tres a la vez cuando la Admón. Correspondiente cuente con ellas

## Características peculiares de la promoción interna en la Admón. Pública (2)

- Trata de permitir el avance entre los distintos cuerpos. Se requiere:
  - tener una antigüedad 2 años Cuerpo o Escala
  - tener la titulación necesaria
  - cumplir requisitos establecidos en la convocatoria
- Medio: plazas reservadas al turno de promoción interna

# Características peculiares de la promoción interna en la Admón. Pública (3)

Sistemas de promoción interna o vías de hacer carrera

- I. Ordinarios (se publica en el BOE)
  - Concurso, es el sistema normal, sólo se califican los méritos de los aspirantes
  - Libre designación (altos cargos)
- II. Extraordinarios
  - Situaciones ligadas a remoción, reasignación, adscripción provisional o distribución de personal
  - Comisión de servicios (1 año prorrogable por otro)
  - Permuta (intercambio de funcionarios de igual naturaleza)

---

## 5.2. La selección en el ámbito público y privado

- Proceso que consiste en elegir entre los candidatos disponibles a aquél que previsiblemente tiene mayores probabilidades de desempeño eficaz en el puesto y de adaptación a un entorno laboral que le permita su desarrollo profesional.
- Antes, un requisito:
  - Análisis y descripción del puesto de trabajo

## La selección en la Admón. Pública

- Principios: igualdad, mérito, capacidad, publicidad
- pruebas de conocimiento casi exclusivamente
- procedimiento complejo, rígido y lento
- casi imposible la corrección
- Formas: oposición, concurso y concurso-oposición
  - régimen competitivo - selección de los mejores
  - valoración exclusiva de los exámenes
  - preferencia derivada de la calificación
  - principio de objetividad

# La selección en la empresa privada

## ■ Fases:

### ■ Preselección

- Por la carta de solicitud (acompañada de CV)
- Por el impreso de solicitud de empleo
- Por la entrevista

### ■ Enfoque (recabar la información necesaria para tomar una decisión)

- Entrevistas de carácter orientativo que permitan conocer hechos del candidato y obtener una impresión de su conducta

### ■ Decisión (entre varias personas)

- Se valora toda la información disponible sobre el candidato

## 5.3. Técnicas de selección

### ■ Métodos tradicionales

- CV (papel u otros formatos)
- Pruebas formales -Test psicotécnicos
- Entrevista personal

### ■ Ejercicios de simulación

- Análisis de casos
- Discusión de grupo

# El “curriculum vitae”

- Primera tarjeta de presentación y primera prueba eliminatoria al buscar un trabajo
- Información biográfica verificable
- Diversos fines (escribir, redactar, expresarse, organizar ideas)
- Nunca se utiliza en la Admón. P. como sistema único
- Elementos:
  - Datos personales
  - Datos de formación (reglada y no reglada)
  - Informática
  - Idiomas
  - Experiencia profesional
  - Otras actividades
  - Referencias
- Redacción en primera o tercera persona
- Fecha
- Orden de la información: cronológico, temático
- Foto, si lo indica el anuncio
- Modelo Europass:  
[http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernave/Europass+Documents/Europass+CV.csp?loc=es\\_ES](http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernave/Europass+Documents/Europass+CV.csp?loc=es_ES)

# Valoración de un CV

- Original, no fotocopia, tamaño convencional
- Información relevante, no vida personal
- CLARO, CONCISO (2/3 f.), CONCRETO
- Buena estructuración
- Lapsus en la cronología - Desempleo, repetición?
- Lo que no pone y debería haber puesto – exigencias del PT
- Se desprenden puntos fuertes y débiles candidato?
- Hobbies? Capacidades positivas, en recién licenciado interesan actividades no académicas
- Aspectos diferenciadores: participación en publicaciones, pertenencia a asociaciones, asistencia a congresos, foros, colaboración en proyectos, becas de trabajo, trabajo en equipo, etc.

---

# La carta de presentación:

## 1. En respuesta a una oferta concreta

- Indicar en el encabezamiento la referencia del puesto al que se opta
- Mencionar fecha y medio de comunicación en el que se ha leído
- Mostrar que tus características se adecuan al perfil solicitado. No repetir lo que después se desarrolla en el CV, si resaltar los aspectos o cualidades que mejor se ajustan a los requerimientos del puesto
- Evitar tono demasiado efusivo, tanto en el saludo como en el interés que se manifiesta en el puesto
- Remarcar que el objetivo de la carta es formar parte del proceso de selección
- Firmar personalmente la carta

# La carta de presentación:

## 2. Como candidatura espontánea

- Conviene dirigirla a una persona concreta, máximo responsable con poder de contratación
- Concretar qué se requiere: departamento o área en el que se desea trabajar
- Describe las habilidades que más te identifiquen con el puesto que solicitas
- Enfoca los comentarios hacia los intereses de la empresa
- Expresa tu interés por una futura comunicación
- Personalizar la carta

# Modelo Carta de presentación (personalizar)

- Datos del emisor
  - » Datos del receptor
- Fecha
- Saludo
- Por qué quieres trabajar en esa compañía/sector y por qué serías bueno en ese puesto? 2 o 3 puntos fuertes al respecto
- Cuál es tu objetivo inmediato? Concretar una cita a la conveniencia del receptor, buscar la entrevista
- Despedida asegurándote de que aguardas noticias del receptor
  - » Firma

## Carta de agradecimiento

- No hay acuerdo
- Dirigirla a la persona que te entrevistó
- Utilízala como seguimiento en el proceso de selección
- Recalca que continúas interesado en trabajar en la empresa

# La entrevista de selección

## ■ Objetivos:

- observar en su totalidad al individuo y su comportamiento
- explicar contradicciones
- conocer dos tipos de información:
  - si puede realizar el trabajo (**condiciones para el puesto y las que el acredita**)
  - si lo hará (**disposición**)
- en la Admón. P. se rechaza por subjetiva – complementa a otros sistemas

# Desde el punto de vista del entrevistador.

## 1. Antes de la entrevista

- análisis CV - preselección
- guión de preguntas a realizar - CV/cerradas/abiertas
- modelo donde recoger información
- señalar aspectos no claros
- preparar lugar conveniente

## Desde el punto de vista del entrevistador. 2. Desarrollo de la Entrevista

- Saludo
- charla introductoria
- cuestiones sobre formación y estudios
- cuestiones sobre experiencia personal
- cuestiones sobre intereses, características personales, cualidades, defectos
- cuestiones sobre el puesto al que se desea acceder
- invitación al candidato para formular preguntas
- Despedida

---

# Desde el punto de vista del entrevistador.

## 3. Actitud durante la entrevista

El entrevistador debe:

- Escuchar
- Resumir
- Preguntar
- Errores (Efecto Halo, Horn, Espejo...)
- Tomar apuntes - lista de evaluación
- Manejar resistencias ante preguntas no contestadas
- Tener en cuenta que la actitud del candidato condiciona está condicionada, en parte, por la suya

---

# Desde el punto de vista del entrevistador.

## 4. Valoración de la entrevista

- motivación para el puesto en cuestión
- ser positivo al exponer coincidencias en la formación- puesto
- preparado (datos relativos a la empresa/organización)
- cordial y agradable
- claro y específico al exponer conocimientos y formación
- demostrar ser la persona ideal para el puesto (datos, ejemplos, experiencia anterior)

## Desde el punto de vista del entrevistador.

### 5. Pasos siguientes a la entrevista

- comprobación de resultados
- análisis de los datos y decisión
- incorporación o adscripción al puesto
  - contratación
  - acogida o inducción // período de prueba
  - integración

# Desde el punto de vista del entrevistado.

## Consejos

- Preparación previa de los documentos
- Cuidar el aspecto personal
- Ser puntual
- Ir solo
- Contestar con claridad y exactitud
- Evitar respuestas si/no
- No hablar mal de anteriores empresas ni jefes
- No hablar demasiado (saber escuchar)
- Mantener una actitud cordial pero sin familiaridades
  - “La actitud debe ser la de alguien modesto, curioso y con iniciativa, evitando parecer demasiado ambicioso”
- Preguntar sobre fechas y resultados

# Desde el punto de vista del entrevistado. Datos que convendría conocer sobre la empresa ante una entrevista (1)

- DPT objeto de la entrevista
- El motivo por el que está vacante
- Nº total de empleados y más concretamente de ese departamento o área
- Nº de instalaciones, sedes de la empresa
- Ventas anuales (situación)
- Evolución (si han aumentado o bajado en los últimos años y razones)
- Pública / privada – propietario
- Productos o servicios que ofrece

## Desde el punto de vista del entrevistado. Datos que convendría conocer sobre la empresa ante una entrevista (2)

- Situación real del sector (crecimiento, recesión)
- Competencia más directa
- Plan estratégico (misión, objetivos)
- Cultura corporativa
- Normas de vestimenta
- Moral general de los empleados en ese momento y motivos
- Si se ha contratado o despedido a trabajadores en los últimos años y razones

---

# Desde el punto de vista del entrevistado. Fuentes de información

- Página web
- Artículos
- Informe anual
- Bases de datos
- Prensa local
- Revistas especializadas
- Contactos – trabajadores
- Observación directa
- Petición de información en recepción

## 5.4. Adscripción al puesto de trabajo

### Inducción

- Proceso que ayuda al empleado a comprender el marco o contexto de trabajo – supone una introducción en la organización
- A veces se olvida, no se hace adecuadamente – son aspectos de sentido común
- Información básica sobre la organización
- Unidad de RRHH / su superior inmediato
- Conocer la empresa, personas, aspectos relacionados con las actividades, aspectos sociales

# El Manual de Acogida

- Sirve para ubicar al recién llegado y reducir su incertidumbre
- Aspectos:
  - Empresa: misión, visión y valores. Organigrama
  - Cómo ingresar en la empresa
  - Política retributiva
  - Condiciones de trabajo
  - Responsabilidades del personal trabajador
  - Desarrollo personal
  - Beneficios sociales
  - Representación sindical
  - Actividades sociales

## **Etapas del proceso de Inducción**

- **PREPARACIÓN** - Partir de las características de los nuevos empleados
- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** Recepción, introducción a la organización, edificio, Departamento, trabajo a realizar, condiciones de trabajo (horario, procedimientos...)
- persona encargada - duración
- **EVALUACIÓN** – verificar si es adecuada la adaptación al equipo humano y a la cultura de la organización

# Inducción - Aspectos a tratar

- PRESENTACIÓN Y RECIBIMIENTO (tiempo y persona)
- INTRODUCCIÓN AL DEPARTAMENTO
  - personal departamento
  - lugar de ubicación, equipo
  - seguridad
- ASUNTOS DOMÉSTICOS
  - comidas, descansos, horarios
  - servicios
  - bancos, tiendas
  - parking, transporte
- EMPRESA
  - gira
  - organigrama, introducción Institución
  - teléfonos

# Seguimiento del período de Inducción

- Durante el período de prueba
  - Período legal de prueba – observación objetiva de la capacidad
  - Entrevistas, informes
  - Si no se supera: fracaso del trabajador y de la empresa
- Incorporación definitiva o temporal
  - Seguimiento y control