



Cuaderno n° 3

El reclutamiento y la
selección de personal.

Una apuesta por la
diversidad

Autoría:
Red Acoge

Observaciones:
Red Acoge autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, siempre que se cite la fuente.

Financiadores:
Fondo Social Europeo y Ministerio de Trabajo e Inmigración (Dirección General de Integración de Inmigrantes)

Fecha de realización: Diciembre 2010

Índice de capítulos

- Introducción
- La planificación de los RR.HH.
- El reclutamiento
- La selección

ANEXO

- Ficha anónima de solicitud de trabajo



Introducción

Red Acoge

Red Acoge es una federación de 24 organizaciones fundada en 1991 que tiene como objetivo facilitar la integración de la población inmigrante y fomentar la convivencia positiva entre todas las personas que conforman la sociedad.

El acceso a un empleo digno ha sido siempre un aspecto fundamental en los procesos de integración de las personas en su entorno y como tal ha constituido una prioridad de nuestra intervención que justifica la estrecha relación mantenida con el sector empresarial desde nuestros inicios.

Diversidad y empresa

En un mundo cada vez más globalizado, los miembros que constituyen las empresas son cada vez más diversos. Son muchas las causas de esta diversidad: raciales, culturales, religiosas, demográficas, físicas, sociales, etc. Se hace necesario que el empresariado asuma que dentro de su empresa todos estos factores están en constante convivencia y tienen una repercusión importante en el rendimiento empresarial.

La diversidad de las plantillas, así como la de la clientela, es considerada por muchos autores y autoras como uno de los mayores retos que la gestión de RRHH de la empresa moderna enfrenta en la actualidad. La gestión de la diversidad ha dejado de ser una opción para convertirse en un imperativo para toda empresa que desee ser sostenible.

Por un lado, al empresariado se le presenta el reto de gestionar plantillas cada vez más heterogéneas. Diversidad ésta que puede presentarse de forma visible tras aspectos como el sexo, el origen o la edad, o de forma no perceptible inicialmente, como puede ser la experiencia laboral de cada persona, la necesidad de conciliación, la capacidad para trabajar en equipo, la actitud hacia la jerarquía, los valores, las prioridades, costumbres, etc.



Por otro lado, también ha de tener en consideración la realidad que le plantea una clientela compuesta por una gran variedad de colectivos: parejas sin hijos/as, hogares monoparentales, solteros/as, inmigrantes y otros muchos que conviven en nuestra sociedad con necesidades y gustos diferenciados.

La gestión de la diversidad

El valor añadido que la diversidad puede aportar a una empresa está directamente relacionado con la gestión que se haga de la misma. La diversidad de cada grupo es única y aunque se hace imposible diseñar modelos universales para gestionarla, responde a patrones que podemos medir y analizar con el objetivo de darle tratamiento. La gestión de la diversidad es un sistema dinámico basado en una información actualizada que permita analizar las dinámicas existentes entre las personas y grupos de trabajo y su impacto en el negocio. Supone un aprendizaje continuo ligado a los cambios en las personas y a las relaciones de éstas entre sí y con su entorno.

La gestión de la diversidad parte de aceptar la diversidad propia de cada persona y de entenderla como un valor añadido al negocio y se plasma en un compromiso empresarial a nivel estratégico por crear entornos inclusivos y respetuosos con esta diversidad. Las prácticas de gestión tradicionales han de ir adecuándose con el tiempo a unas plantillas cada vez más heterogéneas.

Red Acoge quiere acompañar al empresariado en este desafío y como primer paso ha elaborado una "Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa" en la que se incluyen numerosas propuestas para la acción así como un número considerable de Buenas Prácticas. El cuadernillo que tiene en sus manos, tercero de la serie, desarrolla en mayor detalle uno de los apartados de esta Guía, el dedicado a los procesos de reclutamiento y selección.

La gestión de la diversidad debe comenzar por la implantación de un marco de actuación que asegure la no discriminación en cada uno de los procesos y políticas de recursos humanos. Por ello, es necesario proceder a una revisión de los procedimientos y prácticas habituales para hacer las modificaciones necesarias y evitar caer en actuaciones que lleven a la discriminación, aun siendo de manera no intencionada.

Puede encontrar más información en www.redacoge.org/diversidad



Los procesos de reclutamiento y selección

La mejora y diversificación de los procesos de reclutamiento y selección son la base de la gestión de la diversidad y el elemento más claro para visualizar el compromiso de la empresa en la aplicación del principio de no discriminación e igualdad de trato.

El capital humano de una empresa se ha ido consolidando con el paso del tiempo como un valor fundamental que la define y marca su grado de competitividad y sostenibilidad.

La configuración de las plantillas parte de los procesos de reclutamiento y selección. Estos deben ser inclusivos y respetuosos con toda la diversidad existente en la sociedad actual, prevenir situaciones de discriminación y valorar lo más objetiva y certeramente posible los/as candidatos/as cuyas capacidades mejor se ajustan el puesto a cubrir. La incorporación de personal no adecuado puede acarrear consecuencias muy negativas para la empresa: disminución del rendimiento laboral, deterioro del clima laboral y de la imagen corporativa y aumento en la rotación del personal entre otras.

Es por lo tanto fundamental contar con personal capacitado para realizar de forma objetiva y profesional las tareas que requieren estos procesos y que en este cuaderno se han dividido en tres apartados:

- Planificación de los RRHH
- El proceso de reclutamiento
- El proceso de selección



La gestión de los RR.HH.

La gestión de los recursos humanos es un proceso dinámico que, integrado en la estrategia de empresa, permite configurar su capital humano con el fin de posibilitar la consecución de los objetivos empresariales.

Son cada vez más las empresas que reconocen en su capital humano el factor diferenciador en el que se apoya el presente y el futuro de su negocio. Se convierte así en determinante el encontrar a aquellas personas que sean capaces de aportar un mayor valor a la empresa.

La incorporación de personal ha de surgir de una planificación adecuada de los recursos humanos existentes y de las expectativas de negocio futuras.

Por otro lado, la planificación del personal debe partir de un conocimiento lo más detallado posible de la plantilla actual: las habilidades empleadas por cada trabajador/a en su puesto de trabajo así como las potencialidades no aprovechadas, sus necesidades de formación tanto profesional como personal, los niveles de satisfacción en el trabajo, la fidelidad para con la empresa, etc. También debe prever las expectativas de negocio futuras. Las empresas que teniendo esto en cuenta planifican adecuadamente obtienen una ventaja competitiva y por lo tanto una mayor rentabilidad.

Sólo a partir de este conocimiento y de una estrategia empresarial clara se podrá planificar adecuadamente la necesidad de incorporar nuevos/as empleados/as y de retener y promocionar el talento ya disponible en plantilla.



Fases del proceso de planificación de los recursos humanos

Se distinguen las siguientes fases en la planificación de los recursos humanos de una empresa:

- *Fase de análisis y descripción de puestos de trabajo.* Esta fase contempla la obtención de información acerca de cada puesto de trabajo así como su descripción. En ella debe constar el contenido del puesto de trabajo así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. *(Este punto se elabora más adelante).*
- *Fase de Previsión.* El objetivo de esta fase es prever la situación y necesidades futuras de la empresa, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:
 - Conocer el organigrama previsto
 - Analizar y describir los puestos de trabajo previstos
 - Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas
 - Diseñar los sistemas idóneos de selección de personal
 - Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos
- *Fase de Programación.* En esta fase se establece la metodología y el procedimiento para la realización de los estudios indicados en el punto anterior.
- *Fase de Realización.* Es esta fase se ponen en marcha todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.
- *Fase de Control.* En esta fase se realiza el análisis de las desviaciones que se vayan produciendo a lo largo del desarrollo del plan.
- *Fase de Presentación de Resultados.* Como todo proyecto, se finaliza con la presentación de los resultados que lo acompañan.

Análisis de los puestos de trabajo

Una tarea fundamental que facilita la planificación de los recursos humanos existentes así como de los futuros es el análisis en profundidad de cada puesto de trabajo en la empresa.

El análisis del puesto de trabajo tiene como resultado la descripción detallada de las funciones y responsabilidades asociadas a cada puesto y constituye el pilar sobre el que se ha de apoyar el proceso de reclutamiento y selección de la persona adecuada para el mismo.

Se enumeran a continuación algunos de los aspectos que deben recogerse en la definición de cada puesto:

- Denominación del puesto
- Misión
- Funciones a desempeñar
- Formación necesaria
- Formación deseable
- Experiencia requerida
- Dependencia jerárquica
- Departamento
- Ubicación del puesto dentro del organigrama de la empresa
- Categoría profesional
- Tipo de contrato
- Salario aproximado
- Horario

La gestión adecuada de los recursos humanos de una empresa resulta vital para su sostenibilidad y por lo tanto debe de estar en manos de personal cualificado. Si no dispone de personal especializado, se puede recurrir al asesoramiento de entidades como Cámaras de Comercio, asociaciones de empresariado o de profesionales del gremio al que pertenezca, Gobierno Local u otros servicios de asistencia empresarial.

El reclutamiento

El reclutamiento se define como el conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos/as idóneos/as para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008).

Como se vio en el apartado anterior, es a partir de una planificación adecuada y de la descripción detallada de los puestos de trabajo cuando se determina la necesidad de incorporar a nuevo personal para cubrir los puestos vacantes.

Es importante, tanto en el proceso de reclutamiento como en el de selección, que la empresa garantice el cumplimiento de los principios de igualdad de trato y oportunidades para todas las personas involucradas.

Un paso más en esta dirección, consiste en que la empresa muestre su compromiso contra la discriminación y su apuesta por la diversidad en la plantilla, haciendo pública su preferencia por candidatos/as de colectivos infrarrepresentados en su plantilla o de menor empleabilidad por razones ajenas a sus competencias (edad, sexo etc).

Esta visualización puede hacerse incorporando en la oferta de trabajo mensajes como el siguiente:

*Nuestra empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades.
Todas las candidaturas serán tenidas en cuenta en el proceso de selección.*



Elaboración de la oferta de trabajo

A partir de la descripción del puesto de trabajo realizada en la planificación, se plasman en la oferta los requisitos buscados, con tal claridad que invite a todos los candidatos y candidatas que cumplan con lo marcado a participar en el proceso y evite a su vez la recepción de candidaturas que no cumplan los criterios mínimos.

La oferta incluirá tanto las competencias imprescindibles para el puesto ofertado como aquellas otras que sean valoradas como positivas. Por ejemplo, puede resultar que un nivel de inglés elevado no sea necesario para la realización de un trabajo en el momento actual pero sea deseable para el desarrollo futuro del puesto. En otras ocasiones, no resulta necesario exigir un determinado título oficial cuando no resulta imprescindible para la realización de las tareas del puesto anunciado.

Tanto a la hora de elaborar la descripción de la oferta como más adelante en el proceso de selección, se deben contemplar tres distintos aspectos del candidato o candidata. Por un lado, está el conocimiento y la experiencia que atesora (*el saber*), por otro su capacidad para realizar las tareas (*el saber hacer*) y por último sus cualidades como persona (*el ser*).

El primer apartado busca conocer la formación académica y experiencia del candidato o candidata. El segundo se centra en aspectos subjetivos sobre cómo lleva a cabo su trabajo, si trabaja adecuadamente en equipo, su manera de relacionarse con los distintos niveles jerárquicos, el nivel de supervisión que requiere, etc. Por último, está el aspecto personal y su alineación con la misión, visión y valores de la empresa.

Al margen de los requisitos mínimos y deseados, se debe incluir en la oferta un apartado que detalle las contraprestaciones que ofrece la empresa y el trabajo en sí al candidato o candidata, incluyendo las condiciones laborales.

Currículo Anónimo

El currículo anónimo es aquel que no incluye información personal que no se considera relevante para la realización de un trabajo. Por lo general no incluye el nombre y apellidos (puede incluir iniciales), ni la fotografía, edad, nacionalidad y dirección de residencia. De esta forma, en este C.V. anónimo se recogen únicamente las competencias que la persona que opte al trabajo desee aportar dejando al margen otros detalles personales.

Existen estudios que demuestran que los currículos no anónimos son instrumentos que se utilizan de manera discriminatoria hacia personas diferentes por razón de origen étnico, nacionalidad, edad, sexo, discapacidad o aspecto físico. Esto puede provocar que un importante grupo de candidatas y candidatos válidos quede al margen de los procesos de selección y con ello la empresa pierda la oportunidad de incorporarlos.

Por este motivo, el C.V. anónimo fue declarado obligatorio en Francia desde el año 2006 para empresas de más de 50 empleados/as.

Ejemplos a evitar

Son numerosas las ofertas que todavía hoy en día aparecen en distintos medios mostrando mensajes discriminatorios.

Ofertas de empleo discriminatorias:

- Se necesita camarera española con experiencia en barra, fines de semana, de 15.30 a 22.30 horas.
- Se busca chico para puesto de ayudante de cocina, con experiencia, fines de semana libres, abstenerse extranjeros. Jornada completa.
- Se requiere persona con buena presencia, don de gente, formalidad, seriedad, ser dinámico/a y alegre. Tener o haber tenido contacto con la moda o apasionarle este mundo. Edad entre 25 y 35 años.

Ofertas de empleo no discriminatorias:

- Buscamos un monitor/a de tiempo libre para colonia de verano, del 11 al 17 de julio, con niños y jóvenes con Espina Bífida. Se requiere título de monitor/a de Tiempo Libre y experiencia con discapacitados físicos.
- Se precisa camarero/a para fines de semana, dotes comunicativas y experiencia en servicio de mesas y desayunos.
- Se busca persona para cocina para partida de entrantes en restaurante de cocina mediterránea. Se requiere experiencia mínima de un año en un puesto similar y formación relacionada con el puesto. Jornada partida. Sueldo a convenir.

¹ Amadieu, J.F (2006): "Primer Barómetro sobre la discriminación en la selección de personal". Francia

Difusión de la oferta

Una vez elaborada la oferta de trabajo y analizando el perfil que se desea cubrir, es muy importante utilizar el suficiente número de fuentes y medios específicos que garanticen que la oferta alcanza a un grupo de candidatos/as lo suficientemente diverso, numeroso y cualificado.

Se presentan a continuación algunos de los medios que se utilizan para difundir las ofertas de trabajo:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna• Agencias de empleo• ONG• Contactos personales• INEM• Prensa nacional, local, gratuita o especializada | <ul style="list-style-type: none">• Centros de estudios: institutos, universidades, etc.• Organizaciones comunitarias• Tablones de anuncios• Internet: Web, redes Sociales, boletines, etc. |
|--|--|

En algunos casos, la **traducción** de la oferta a diferentes idiomas puede ser recomendable para facilitar el acceso de ciertas personas a la misma. Supone a su vez una oportunidad excelente para mostrar el compromiso de la empresa con la diversidad y atraer talento diverso.

Para finalizar, se han de tener en cuenta algunos factores que facilitan la **recepción** de las candidaturas. Para el caso de personas que de forma directa se acercan a solicitar empleo en la misma empresa, se adjunta en el *ANEXO* una ficha de inscripción anónima que puede servir como modelo para recoger la información necesaria.

La selección



De entre todas las solicitudes recibidas, y una vez seleccionadas de forma objetiva aquellas que cumplan los requisitos demandados, es necesario recurrir a herramientas que permitan encontrar a la persona que de entre ellas más se acerque al perfil requerido.

Como se mencionó en el apartado anterior, este proceso debe tomar en consideración tres dimensiones de la persona. Por un lado, el conocimiento y la experiencia (*el saber*), por otro, la capacidad para realizar las tareas (*el saber hacer*) y por último, las cualidades que como persona busquemos (*el ser*).

El primer apartado es más sencillo de evaluar que los siguientes pues está respaldado por títulos, diplomas o años de experiencia demostrables. Las otras dos dimensiones resultan más subjetivas y por lo tanto requieren de un mayor conocimiento de las herramientas a aplicar.

La *entrevista* personal es la herramienta más difundida en el proceso de selección, pero existen otras que pueden servir de complemento y que son utilizadas con frecuencia. Una de ellas son los *tests psicotécnicos* a los que se recurre para valorar ciertas capacidades de las personas candidatas. En este tipo de tests es muy importante no incurrir en sesgos culturales que resulten discriminatorios para ciertos colectivos.

Otra forma de evaluar las aptitudes y actitudes del candidato son las *técnicas de simulación* que persiguen recrear las condiciones del puesto de trabajo y analizar la respuesta de cada una de las personas candidatas. Es ésta una forma objetiva de valorarlas según su comportamiento ante los previsible obstáculos del puesto de trabajo.

Por último, una herramienta que engloba diferentes técnicas de evaluación y a la que recurren cada vez con mayor frecuencia las organizaciones que pueden sufragar su coste, es la conocida como *Assesment Center*. En ella se sigue una metodología que mezcla diferentes técnicas y que se aplican a determinados grupos de personas candidatas.

Todas las pruebas que se realicen han de ceñirse a la evaluación de las competencias buscadas.



La entrevista

La entrevista es normalmente el factor más influyente en la decisión final del proceso de selección. Es por esto que debería recaer en personal cualificado que prepare la entrevista en detalle, cuente con unos objetivos claros y garantice la igualdad de trato a todos los candidatos y candidatas.

Se recomienda para ello el uso de un guión estructurado diseñado para evaluar las competencias de la persona directamente vinculadas al puesto en cuestión y evite cuestiones que puedan resultar incómodas e irrelevantes para el desempeño del puesto (preguntas sobre las creencias religiosas o ideología, el estado civil, la situación familiar, la orientación sexual, etc.) El guión estructurado de las entrevistas debe ser el mismo para todas las personas.

Se presentan a continuación algunos ejemplos de preguntas no discriminatorias junto a otras que sí lo son.

PREGUNTAS NO DISCRIMINATORIAS	PREGUNTAS DISCRIMINATORIAS
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es su experiencia en este campo?• ¿Qué formación tiene relacionada con el puesto de trabajo ofertado?• ¿Qué busca en un trabajo?• ¿Por qué ha elegido entrevistarse con esta empresa?• ¿Por qué cree usted que deberíamos contratarle?• ¿Cómo responde a situaciones de alta presión?• ¿Qué remuneración busca conseguir y por qué?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuántos años tiene?• ¿Está casado/a?• ¿Piensa casarse pronto?• ¿Tiene hijos/as?• ¿Cuántos años tienen sus hijos/as?• ¿Es usted un padre (o madre) soltero?• ¿Tiene a alguien que puede ocuparse de sus hijos/as si se enferman?• ¿Cuáles son sus planes a largo plazo sobre su familia?



- ¿Cuáles son los cinco principales logros que ha obtenido a lo largo de su experiencia laboral?
- ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿Y sus debilidades?
- ¿Qué referencias puede darnos?
- ¿Cómo puede contribuir con esta empresa?
- Si empezara de nuevo, ¿qué haría de forma diferente?
- ¿Cómo se valora como profesional?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
- ¿Qué nuevos objetivos se ha marcado recientemente? ¿Por qué?
- ¿Qué cualidades le han agradado o incomodado de sus superiores/as?
- ¿Qué características de sus trabajos anteriores no le gustaron?
- ¿Cómo valora la empresa para la que actualmente trabaja?
- ¿Tiene problemas de salud?
- ¿Alguna vez fue adicto a las drogas? Esta es una compañía cristiana (o judía o musulmana...). ¿Considera que sería feliz trabajando aquí?
- ¿Es un problema para usted trabajar con personas de otra raza?
- ¿De dónde son sus padres?
- ¿Cuál es el origen de su nombre?
- ¿Se ocupa usted de sus padres si se ponen enfermos?
- ¿Es miembro de algún grupo religioso?
- ¿Cuál es su orientación sexual?
- ¿Cuál es su situación económica?
- ¿Alquila o es dueño de su casa?
- ¿Pertenece a organizaciones sociales o políticas?
- ¿Cuánto mide? ¿Cuánto pesa?
- ¿Por quién votó en la última elección?
- ¿Usted bebe?



Código candidato/a: Teléfono de contacto: Empleo deseado / familia profesional:	
	Describe por separado cada empleo realizado, comenzando por el más reciente.
Experiencia de trabajo 1	
Fechas	
Profesión o cargo desempeñado	
Funciones y responsabilidades	
Nombre de la empresa y sector	
Experiencia de trabajo 2	
Fechas	
Profesión o cargo desempeñado	
Funciones y responsabilidades	
Nombre de la empresa y sector	
	Describe por separado cada curso realizado, comenzando por el más reciente.
Educación y formación 1	
Fechas	
Principales materias o capacidades profesionales estudiadas	
Nombre y tipo del centro de estudios	
Educación y formación 2	
Fechas	
Principales materias o capacidades profesionales estudiadas	
Nombre y tipo del centro de estudios	

Capacidades y competencias personales			
Idioma(s) materno(s)	Indique su lengua materna:		
Otro(s) idioma(s)			
Autoevaluación	Leído	Escrito	Hablado
Idioma 2:			
Idioma 3:			
	Describa dichas competencias e indique en qué contexto se han desarrollado.		
Capacidades y competencias sociales			
Capacidades y competencias organizativas			
Capacidades y competencias técnicas			
Capacidades y competencias informáticas			
Capacidades y competencias artísticas			
Otras capacidades y competencias			
Permiso(s) de conducción			
	Indique en este apartado cualquier otra información que pueda tener relevancia, por ejemplo personas de contacto, referencias, etc		
Otras informaciones			

**Nuestra empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades.
 Todas las candidaturas serán tenidas en cuenta para futuros procesos de selección.
 Gracias por su interés en formar parte de nuestro equipo**

Edita:



C/ Cea Bermúdez, 43 - 4ºB
28003 Madrid
Tel: 91 563 37 79
acoge@redacoge.org
www.redacoge.org/diversidad

Organizaciones federadas participantes:



Avda. Castilla y León, 34 - bajo
09006 Burgos
Tel: 947 232 303
empresa.burgos@redacoge.org
www.castillayleonacoge.org



C/ Travesía de San Joaquín, 2
03203 Elche (Alicante)
Tel: 965 426 172 / 966 615 337
empresa.elche@redacoge.org
www.elcheacoge.org



C/ Músico Ziriyab, 10
14005 Córdoba
Tel: 957 230 838
empresa.cordoba@redacoge.org
www.cordoba-acoge.com



C/ Ávila, 38 - bajo
37004 Salamanca
Tel: 923 019 031 / 923 019 030
empresa.salamanca@redacoge.com
www.salamancaacoge.org



ASOCIACIÓN DE AYUDA A EMPRESARIAS

C/ Fray Luís de León, 14
47002 Valladolid
Tel: 983 309 915
empresa.valladolid@redacoge.org
www.procomar.wordpress.com



Financiado:



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro