

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL



ÍNDICE

1) Introducción.....	3
2) Fases del proceso de selección.....	4
2.1 Análisis del puesto de trabajo.....	4
2.2 Reclutamiento.....	6
2.3 Preselección de personal.....	8
2.4 Selección de personal.....	10
2.5 Acogida.....	14
3) Atracción y retención de talento.....	16

1) Introducción

El éxito de una organización está directamente relacionado con la calidad de su equipo humano. Un proceso de selección de personal eficiente, ético y transparente no sólo garantiza la incorporación de talentos altamente capacitados, sino también ayuda a fortalecer la cultura organizacional, a promover la equidad y a asegurar la sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo.

El presente manual tiene como objetivo principal proporcionar recomendaciones claras y efectivas para guiar cada etapa del proceso de selección de personal, desde la identificación de necesidades hasta la contratación final y la fase de acogida del nuevo personal.

Estas indicaciones pretenden ayudar a las personas responsables del proceso en su toma de decisiones, y asegurar una experiencia positiva tanto a las personas candidatas como a la propia organización.

El mayor de los recursos de una organización es su equipo profesional, por lo que la puesta en marcha de procesos de selección estratégicos es esencial para la consecución de equipos sólidos y para el impulso del crecimiento y la innovación en la organización.

Un proceso de selección bien estructurado no solo beneficia a la empresa al encontrar al mejor talento, sino que también fortalece su reputación. Cada candidato/a, seleccionado/a o no, se lleva una impresión de la organización, y una experiencia positiva puede convertirlos en futuros/as colaboradores/as o clientes/as.

La transparencia, el respeto y la comunicación clara generan confianza y refuerzan la imagen de una empresa. Además, los comentarios constructivos y un trato cordial pueden transformar una negativa en una oportunidad de aprendizaje.

Un proceso justo y eficiente demuestra el compromiso de la empresa con la excelencia. Las personas candidatas valoran el tiempo y la dedicación invertidos en cada etapa del proceso. Dejar una buena impresión en los/as postulantes es una estrategia de marca empleadora efectiva. A largo plazo, una selección de calidad impacta en la percepción del mercado laboral.

2) Fases del proceso de selección

Dividir el proceso de selección en fases permite optimizar y organizar la contratación de nuevo personal. De esta manera la empresa se asegura la selección de la candidatura más adecuada para el puesto.

A continuación se describen las fases que forman el proceso de selección de personal, además se facilitan consejos y recomendaciones para llevar a cabo cada una de ellas de la manera más eficiente posible.

2.1 Análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es el punto de partida del proceso de selección. Consiste en hacer un estudio y descripción de las tareas asociadas al puesto de trabajo que se pretende ofertar.

Analizar los puestos de trabajo antes de ofertarlos es crucial para el personal responsable del reclutamiento, ya que les permite optimizar el proceso de selección y asegurar que se cubran las vacantes con las candidaturas más adecuadas.

Algunos de los **principales objetivos** de este análisis son:

- a) **Definir el perfil ideal del candidato/a:** identificar y establecer las habilidades, competencias y experiencias que se consideran necesarias para el puesto.
- b) **Optimizar la descripción del puesto:** crear una oferta clara, precisa y atractiva, así como evitar ambigüedades que puedan atraer candidaturas no cualificadas.
- c) **Asegurar la alineación con la estrategia organizacional:** Garantizar que el puesto se adapte a los objetivos de la empresa.
- d) **Facilitar la atracción de talento adecuado:** Identificar dónde publicar la oferta para llegar al público objetivo.
- e) **Reducir costos y tiempos de contratación:** Evitar procesos de selección largos y costosos con candidaturas inadecuadas.
- f) **Cumplir con normativas laborales:** Verificar que el puesto cumple con regulaciones legales y salariales, y garantizar equidad y transparencia en el proceso de selección.

En esta fase es recomendable elaborar un **perfil del puesto de trabajo**, el cual tendrá que recoger, como mínimo, la siguiente información:

- Nombre del puesto.
- N.º de personas a cargo

- Horario. (indicar si hay flexibilidad horaria)
- Tipo de contrato.
- Desplazamiento. (indicar si requiere desplazamiento)
- Remuneración.
- Beneficios extrasalariales.

Algunas **recomendaciones** a tener en cuenta durante esta fase son las siguientes:

- Recopilar información del puesto.
- Observar directamente el trabajo en acción.
- Identificar tareas y responsabilidades, teniendo en cuenta las tareas clave del puesto y determinando la frecuencia y relevancia de cada una de ellas.
- Definir el nivel de autonomía y supervisión.
- Evaluar las condiciones de trabajo.
- Relacionar las tareas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Considerar el mercado y qué ofrece la competencia.
- Documentar el análisis de puestos y mantener la documentación actualizada con revisiones periódicas.
- Compartir el análisis con líderes y empleados clave.

Además de reflexionar sobre si el puesto de trabajo está definido, es recomendable tener en cuenta si puede ocuparlo alguna persona que trabaja actualmente en la empresa, si han quedado claros los requisitos mínimos que se van a solicitar y si está totalmente establecido qué se le va a ofrecer a las personas candidatas.

2.2 Reclutamiento

Esta fase se define como el conjunto de actividades destinadas a atraer y captar candidaturas potenciales que cumplan con los requisitos establecidos previamente. Este paso sienta las bases para contar con un grupo de talentos cualificados del que extraer al candidato/a más adecuado/a.

Uno de los objetivos de esta fase es generar una base de datos amplia y alineada con las necesidades del puesto y la cultura de la empresa.

Se pueden distinguir dos tipos de reclutamiento, dependiendo del origen de las personas que puedan optar a cubrir el puesto:

- **Reclutamiento interno:** consiste en cubrir el puesto de trabajo con empleados/as que ya están trabajando en la empresa. Este tipo de reclutamiento puede llevarse a cabo mediante promoción interna o por un cambio de puesto del empleado/a.
- **Reclutamiento externo:** consiste en cubrir el puesto de trabajo con personas externas a la empresa.

Algo esencial en esta etapa es informar de manera clara y atractiva sobre la propuesta de valor de la empresa, así como de los detalles clave del puesto de trabajo, responsabilidades, competencias requeridas, beneficios ofrecidos y oportunidades de desarrollo profesional. Además, se debe garantizar la igualdad de oportunidades y fomentar la diversidad, evitando cualquier tipo de sesgo o discriminación.

La información que se recomienda comunicar a las personas candidatas para mejorar su experiencia y evitar malentendidos durante el proceso es la siguiente:

- a) Nombre de la empresa y detalles del sector:** Es importante que la persona candidata conozca la identidad de la empresa, su historia, misión y visión. También es importante informar sobre el sector en el que opera, su tamaño y su presencia en el mercado.
- b) Remuneración económica y beneficios:** Suele ser uno de los aspectos más relevantes para las personas candidatas. Esto puede ser muy útil para gestionar expectativas y atraer candidaturas alineadas con la propuesta de valor de la empresa. Es recomendable ser transparentes.
- c) Estado de la empresa y futuro cercano:** Las personas candidatas valoran conocer la estabilidad y proyección de la empresa. Informar de la situación real del negocio y de su crecimiento puede ser clave para atraer candidatos/as que busquen estabilidad y oportunidades de desarrollo a largo plazo.
- d) Funciones del puesto:** Definir con precisión las responsabilidades del puesto ayuda a las personas candidatas a comprender qué se espera de ellas y a evaluar

mejor si su perfil encaja con el puesto. También permite evitar confusiones y asegurar un desempeño acorde a las expectativas.

- e) **Cultura y valores de la compañía:** El ambiente laboral y los valores de la empresa juegan un papel crucial en la satisfacción y retención de los/as empleados/as. La empresa deberá intentar, en la medida de lo posible, que la persona candidata comparta los principios y la filosofía de la misma, lo que contribuirá a una integración más fluida y armoniosa en el equipo.
- f) **Fecha de incorporación y detalles del proceso:** Es importante que las personas candidatas tengan claro los pasos a seguir en el proceso de selección, los requisitos para su incorporación y la fecha, la cual puede indicarse como estimada si no se conoce el día concreto. Con una comunicación clara y organizada se genera una mejor experiencia y se reduce la incertidumbre.

Es en esta fase de reclutamiento cuando se elaboran los **anuncios** para publicitar las ofertas de empleo. Algunos **consejos** a la hora de confeccionarlos y darles visibilidad son:

- Elaborar anuncios claros, concisos y motivadores, empleando un lenguaje profesional pero cercano. La utilización de jergas demasiado técnicas puede llegar a desmotivar a la persona candidata.
- Indicar el plazo de recepción de CV e incidir en que una vez finalizada esta fecha no se recibirán más candidaturas.
- Escoger muy bien el medio de difusión donde se publicará, intentando que sea el más adecuado para captar al público que queremos atraer.
- Ponerse en la piel de las personas candidatas y facilitarles en proceso de inscripción.
- Indicar la fecha de finalización del proceso de selección para evitar crear falsas expectativas en las personas candidatas.
- Eliminar el anuncio de la oferta de empleo una vez finalizado el proceso de selección para no generar confusión en las personas candidatas.
- Una vez cerrado el proceso de selección es recomendable avisar a las personas candidatas, así como cuando se cubra la vacante.

2.3 Preselección de personal

La fase de preselección de personal es una fase intermedia del proceso de selección cuyo propósito es identificar, analizar y filtrar las candidaturas que mejor cumplen con los requisitos y competencias necesarias para desempeñar el trabajo. Esta etapa permite reducir el número inicial de candidaturas y trabajar con un conjunto más manejable y capaz de cubrir las necesidades del puesto.

La preselección se basa en la evaluación de la información proporcionada por las personas candidatas. En algunos casos se incluyen entrevistas preliminares, pruebas psicométricas o técnicas y/o revisión de portafolios de trabajo.

El objetivo principal de esta fase es garantizar que los perfiles más idóneos lleguen a las etapas finales del proceso, optimizando así el tiempo y los recursos. También es una oportunidad para gestionar la experiencia de las personas candidatas, asegurando una comunicación clara con aquellas personas que no continúan en el proceso, lo que proyectará una imagen muy positiva de la organización.

A la hora de filtrar perfiles, pueden ser de gran utilidad las siguientes **recomendaciones**:

a) Definir los criterios de selección: Antes de revisar los CV, es fundamental establecer qué características deben cumplir los/as candidatos/as ideales. Para ello, se pueden dividir los criterios en dos categorías:

- **Requisitos indispensables:** aquellos que las personas candidatas deben cumplir obligatoriamente para poder ser consideradas.
- **Requisitos deseables:** aspectos adicionales que pueden sumar valor al perfil , pero cuya ausencia no descarta a la persona candidata.

b) Separar los CV en grupos:

- **CV aptos:** aquellos que cumplen con los requisitos indicados para el puesto y que interesa que continúen en el proceso de selección.
- **CV dudosos:** aquellos que cumplen los requisitos mínimos pero no todos los indicados para el puesto. No interesar descartarlos, ya que pueden volver a incluirse en el proceso de selección dependiendo de cómo se desarrolle el mismo.
- **CV no aptos:** aquellos que no cumplen los requisitos indicados para el puesto y por lo tanto no continúan en el proceso de selección.

c) Valorar la experiencia laboral: Revisar la experiencia profesional es clave para determinar si la persona tiene el perfil adecuado. Al analizar este apartado, considera si

las funciones desempeñadas por la persona en anteriores puestos de trabajo se relacionan con el puesto de trabajo ofertado, si cambia de trabajo cada pocos meses sin una justificación clara, o si ha ido asumiendo mayores responsabilidades con el tiempo.

c) Revisar la presentación del CV: El CV es la primera impresión que se tiene de un/a candidato/a. Un documento bien estructurado y sin errores refleja profesionalidad y atención al detalle. Algunos aspectos a considerar pueden ser la claridad y la buena organización de la información, el diseño limpio y profesional sin excesos de color ni tipografías poco legibles, y la extensión adecuada.

d) Aplicar un primer filtro por palabras clave: Cuando se recibe una gran cantidad de CV, una técnica eficaz es buscar palabras clave relacionadas con el puesto. Esto puede hacerse manualmente o utilizando herramientas de filtrado en programas como Word o PDF.

e) Verificar la formación académica y los certificados: Aunque la experiencia es un factor determinante, la formación académica y las certificaciones también son un valor diferencial. Si un/a candidato/a tiene la experiencia adecuada pero carece de formación académica relevante, se podría considerar su perfil dependiendo del tipo de empresa y el nivel del puesto.

f) Utilizar formularios de preselección: Si el número de candidaturas es muy elevado se puede optar por realizar formularios de preselección. Mediante esta estrategia se solicita a las personas candidatas que completen un formulario antes de enviar el CV. Este paso ayuda a filtrar automáticamente a quienes no cumplen con los requisitos y facilita la selección de los perfiles más adecuados.

2.4 Selección de personal

El proceso de selección de personal es un conjunto de etapas y actividades diseñadas para identificar, evaluar y elegir el perfil más adecuado para ocupar el puesto de trabajo ofertado. En esta fase se busca alinear las competencias, habilidades y experiencia de las personas postulantes con las necesidades del puesto y los objetivos estratégicos de la empresa.

La selección de personal no solo consiste en evaluar la capacidad técnica de las personas candidatas, sino también en valorar aspectos como su adecuación a la cultura de la organización, sus competencias interpersonales y su potencial de desarrollo.

Un proceso de selección eficiente y bien gestionado tiene como **objetivos**:

- **Asegurar la incorporación del mejor talento:** seleccionar a las personas más capacitadas y aptas.
- **Fomentar la equidad y transparencia:** tomar decisiones basadas en criterios objetivos, evitar la discriminación y los sesgos.
- **Optimizar recursos:** reducir el tiempo y los costos asociados al proceso, maximizando la calidad del resultado.
- **Ofrecer una buena experiencia como empresa:** crear una experiencia positiva para las personas candidatas, incluso para las que no sean seleccionadas.

En cuanto a la **entrevista de trabajo** y en base a las diferentes fases que la forman, estas son algunas **recomendaciones** que pueden ser útiles a la hora de ejecutarla:

a) Fase 1: Preparación de la entrevista

- Lee nuevamente los CV, anota en ellos aquellos aspectos a tratar durante la entrevista y destaca lo más llamativo.
- Revisa nuevamente los requisitos del puesto de trabajo y las competencias necesarias para cubrirlo.
- Dirígete a la persona entrevistada por su nombre. De esta manera le transmitirás interés en su perfil y le darás la seguridad de que has vuelto a revisar su CV.
- Busca un espacio cómodo, sin interrupciones y equipado con los recursos necesarios para el desarrollo de la entrevista.

b) Fase 2: Inicio de la entrevista

- Preséntate personal y profesionalmente indicando tu nombre y el cargo que ocupas en la empresa.
- Informa a la persona de la duración estimada que tendrá la entrevista.
- Indica a la persona los recursos materiales de los que dispone y su funcionamiento.
- Genera un ambiente cómodo, ameno, profesional, que invite a la conversación.

c) Fase 3: Desarrollo de la entrevista

- Mantén una actitud abierta y respetuosa, escucha y muestra interés por las respuesta de la persona candidata. Evita interrupciones y muestra empatía.
- Aporta la información necesaria sobre el puesto de trabajo, intenta despejar todas las dudas que presente la persona, ya que la información que aportes puede ser decisiva tanto para el propio desarrollo de la entrevista como para la decisión tomada por ambas partes.
- Evita preguntas ambiguas o demasiado generales que puedan confundir o perjudicar a la persona entrevistada. Da un tiempo de reflexión entre pregunta y pregunta, no las lances muy seguidas.
- Evita tomar notas excesivamente y mirar el reloj continuamente, esto puede transmitir prisa e intranquilidad.
- Informa a la persona candidata de cómo se procederá al finalizar la entrevista y de los siguientes pasos del proceso de selección, cuándo te pondrás en contacto con el/ella de nuevo si se van a realizar más pruebas de selección.
- Pon atención al lenguaje no verbal de la persona entrevistada, la forma en que se sienta, se mueve, sus expresiones faciales... todo ello puede reflejar su actitud hacia el puesto.

e) Fase 4: Cierre de la entrevista

- Agradece a la persona entrevistada su asistencia a la cita y su participación en el proceso de selección.
- En caso de tener que solicitar referencias a empleos anteriores pide permiso para ello a la persona entrevistada.

f) Fase 5: Después de la entrevista

- Anota toda la información obtenida durante la entrevista, fortalezas y debilidades detectadas, aspectos más llamativos y diferenciadores, potencialidades del perfil entrevistado. Hazlo de manera clara y sencilla para que la información aportada sea entendible para otras personas que participen en el proceso.
- Cumple con lo prometido. Comunícate con las personas candidatas en los plazos establecidos para informar de los resultados.

En cuanto a la **evaluación de candidatos/as**, hay una serie de errores que pueden ocurrir y que debemos evitar a toda costa para lograr una selección eficiente. Estos errores se pueden manifestar en forma de **efectos**, los cuales son:

- **Efecto impresión:** hace referencia a cómo las primeras acciones, tanto positivas como negativas, pueden influir de manera significativa en la percepción y evaluación general de un/a candidato/a.
- **Efecto halo:** implica hacer una valoración general teniendo en cuenta o basándonos en un único rasgo que nos parece favorable.
- **Efecto horn:** implica hacer una valoración general teniendo en cuenta o basándonos en un único rasgo que nos parece desfavorable.
- **Estereotipos o generalizaciones:** implica dejarse llevar por percepciones o creencias preconcebidas que se pueden tener sobre las personas candidatas, en características como género, edad, nacionalidad, apariencia física... Estas percepciones, si no se controlan, pueden influir en la evaluación de los/as candidatos/as, llevando a decisiones sesgadas e injustas.
- **Efecto proyección:** la persona entrevistadora, consciente o inconscientemente, atribuye a la persona candidata las características, valores, actitudes o comportamientos propios basándose en su percepción personal y no en datos objetivos del candidato/a. Este sesgo influye directamente en la evaluación y en la decisión final.
- **Efecto contagio:** hace referencia a cómo las emociones, actitudes o comportamientos de la persona entrevistadora o de la persona candidata pueden influir en la dinámica de la entrevista y generar un impacto en la percepción general de la evaluación. Este fenómeno ocurre de manera subconsciente, afectando a ambas partes.
- **Efecto tendencia central:** ocurre cuando la persona entrevistadora evita hacer juicios de las personas candidatas y hace una valoración neutral de su desempeño real. Este sesgo puede ser el resultado de la falta de confianza en el juicio propio,

el temor a cometer errores o la ausencia de criterios claros para evaluar las candidaturas.

- **Efecto polaridad o tendencias extremas:** hace referencia a la tendencia de la persona entrevistadora a evaluar a las personas candidatas de manera extremista, es decir, otorgando calificaciones o juicios muy altos (polaridad positiva) o muy bajos (polaridad negativa), sin considerar puntos intermedios.
- **Efecto hermosismo:** sesgo cognitivo que ocurre cuando la persona entrevistadora evalúa a una persona candidata de manera más favorable debido a su apariencia física. Este fenómeno está relacionado con la creencia implícita de que las personas atractivas poseen también otras características positivas como inteligencia o habilidades sociales.

2.5 Acogida

El proceso de acogida, también conocido como **onboard**, es la etapa que tiene lugar después de la selección y contratación de un/a nuevo/a profesional. Este proceso tiene como objetivo facilitarle la integración en el entorno laboral y brindarle el apoyo necesario para adaptarse a su nuevo rol, al equipo y a la cultura organizacional.

Un proceso de acogida bien diseñado mejora la experiencia del empleado/a y su compromiso con la empresa. Puede abarcar desde el primer día de trabajo hasta varios meses, dependiendo de la complejidad del puesto de trabajo y de las características de la persona.

Los **objetivos** de este acompañamiento son los siguientes:

- Ayudar a la adaptación al entorno laboral, a entender las dinámicas de la empresa y las propias funciones del puesto.
- Promover el compromiso organizacional y fomentar en sentido de pertenencia al equipo.
- Retención del talento, creando una experiencia positiva que motive al empleado/a a permanecer en la empresa a largo plazo.

Algunas **recomendaciones** o aspectos a tener en cuenta en este proceso son:

a) Durante la preparación previa a la llegada del/la nuevo/a empleado/a:

- Prepara el contrato, el acceso a los sistemas y equipos tecnológicos, así como el espacio de trabajo.
- Envía una bienvenida formal antes del primer día, así como los horarios y las políticas básicas.

b) Primer día de trabajo:

- Presenta al equipo y asigna un/a compañero/a de apoyo.
- Familiariza al empleado/a con las áreas clave y con los recursos disponibles.
- Explica la misión, visión y valores, así como la estructura de la organización.
- Explica el manejo de herramientas, sistemas, aplicaciones y maquinaria relacionada con el puesto.

c) Integración a largo plazo:

- Programa reuniones periódicas para evaluar el progreso y resolver dudas.
- Identifica aquellas áreas en las que el empleado/a necesite apoyo o recursos adicionales.
- Reconoce sus logros, fortalecerás su motivación.
- Identifica oportunidades de capacitación y de crecimiento profesional.

3) **Atracción y retención de talento**

En un mercado altamente competitivo, atraer y retener el mejor talento es clave para el éxito de cualquier empresa. Los/as profesionales no solo buscan estabilidad y una buena remuneración, sino también un entorno de trabajo que fomente su crecimiento y bienestar.

Algunas **estrategias efectivas** para captar y fidelizar a los/as mejores empleados/as son:

a) Crea una cultura empresarial atractiva:

Los/as empleados/as valoran trabajar en empresas con una cultura organizacional sólida, basada en valores como la transparencia, la innovación y la colaboración. Define y comunica los principios que rigen tu empresa y asegúrate de que se vean reflejados en el día a día.

b) Ofrece un paquete de beneficios competitivo:

Más allá del salario, los beneficios adicionales pueden marcar la diferencia en el momento de atraer talento. Considera ofrecer seguros médicos, programas de bienestar, horarios flexibles y/o opciones de trabajo remoto para aumentar la satisfacción de tus empleados/as.

c) Fomenta el desarrollo profesional:

Brindar oportunidades de formación y crecimiento dentro de la empresa ayuda a retener talento y a mejorar la productividad. Implementa programas de capacitación, mentorías y planes de carrera que permitan a los/as empleados/as desarrollar nuevas habilidades y avanzar dentro de la empresa.

d) Prioriza el bienestar y la conciliación laboral:

Un/a empleado/a que siente equilibrio entre su vida personal y laboral será más productivo/a para la empresa. Fomenta un ambiente saludable y flexible, donde los/as empleados/as puedan alcanzar un balance adecuado entre sus responsabilidades laborales y su vida personal.

e) Implementa estrategias de reconocimiento y motivación:

Reconocer el esfuerzo y los logros de los/as empleados/as fortalece su compromiso con la empresa. Implementa programas de incentivos, bonificaciones por desempeño y reconocimiento público para mantener la motivación de tu equipo.

f) Escucha y valora la opinión de tus empleados/as:

Fomentar un ambiente donde los/as empleados/as se sientan escuchados/as y valorados/as aumenta su sentido de pertenencia. Realiza encuestas periódicas, reuniones individuales y fomenta la comunicación abierta para conocer sus necesidades y expectativas.

g) Aplica procesos de selección efectivos:

Para atraer el talento adecuado, es fundamental contar con un proceso de selección bien estructurado. Define claramente los perfiles que necesitas, utiliza herramientas tecnológicas para agilizar la contratación y asegúrate de que los valores de la persona candidata coincidan con los de la empresa.