

3.



Manuales de gestión  
**3. Selección de personal**



Gobierno  
de Navarra



manual

de

# selección de personal



---

Título: Manual de Selección de Personal  
Edita: CEIN, S.A.  
Elaboración de contenidos: Amaia Flamarique Palacios  
Diseño de portada: RBK Diseño y Comunicación  
Impresión: NovaText  
Depósito legal: NA. 2.446-2006

Cein, S.A.  
Polígono Mocholí. Plaza Cein, n.º 5  
31110 Noáin. Navarra. Tel. 848 426 000  
[www.cein.es](http://www.cein.es)

# índice

una reflexión inicial	4
presentación	5
conceptos básicos	6
antes del proceso de selección: planificación de los recursos humanos	8
esquema del proceso de selección	10
• detectar una necesidad	10
• recogida de información sobre la empresa	11
• análisis y descripción del puesto de trabajo	12
• reclutamiento de candidatos/as	17
• aplicación de las técnicas de selección	23
• valoración de resultados	26
• incorporación a la empresa	27
• seguimiento	28
aspectos legales	29
• derechos y obligaciones	29
• tipos de contratos	31
• archivo de documentación y protección de datos	34
resumen: caso práctico	37
fichas prácticas	43
anexo. fuentes de reclutamiento	51
bibliografía	55



# Una reflexión inicial

La empresa “Los Cinco Sentidos” ha crecido mucho en los últimos años, pasando de ser una pequeña empresa con dos empleados (los socios iniciales) a tener 10 personas en plantilla.

Esta floreciente empresa se dedica a realizar visitas, paseos y excursiones por la geografía navarra. Algo que la diferencia de otras empresas del sector, es su interés por acercar a la cultura de Navarra “todos los sentidos” del visitante, ofreciendo un abanico muy amplio en opciones gastronómicas, folklore, acudir a espectáculos, etc.

En sus inicios los dos socios fueron capaces de absorber todo el trabajo que generaban, pero gracias a la originalidad de su proyecto, la demanda creció de tal manera que no pudieron hacerle frente. Por ello, contrataron a personal, su perfil era el siguiente: personas jóvenes, estudiantes de turismo o con titulación, dominio de idiomas, dinámicas y sociables. Las condiciones de trabajo y el clima laboral eran buenos.

Con el paso del tiempo el mercado demandaba otro tipo de servicios; paseos y rutas por Navarra, pero con un componente importante en temas de historia y arte.

Los socios pensaron que ellos no podían formarse en este tema, además la gestión interna de la empresa y las actividades comerciales suponían casi la totalidad de su tiempo. Decidieron contratar una persona experta en Historia de Navarra. Para ello utilizaron dos tipos de reclutamiento, un anuncio en prensa y contactos (hasta ahora cuando surgía una necesidad de personal se preguntaba entre los trabajadores/as, por si alguno de ellos conocía a alguien que pudiera encajar en el puesto).

Como resultado, recibieron más de doscientos currículums, que no fueron capaces de leer ni seleccionar, por lo

que se centraron en los contactos o conocidos que aportaron los trabajadores/as de la empresa. Contrataron a Felipe, cuñado de uno de los empleados, lo cual generó celos entre los demás compañeros/as. Además, Felipe cumplía parcialmente con el perfil que se necesitaba, ya que era experto en Historia de Navarra, pero carecía de las habilidades sociales necesarias para tratar a los compañeros/as, además de que su edad era bastante mayor, y tampoco conseguía “enganchar” a los clientes.

Finalmente tuvieron que prescindir de Felipe, lo cual supuso un coste muy elevado, tanto económico, por las condiciones que habían negociado, como emocional, por el mal ambiente que se generó.

Es el momento de plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Es habitual la situación que presentamos?
- ¿Tenían una planificación a medio plazo de las necesidades de la empresa?
- ¿Habían definido en profundidad el perfil que necesitaban?
- ¿Podían haber realizado una promoción interna?
- ¿Sabían con seguridad que la persona que necesitaban tendría continuidad o era una necesidad puntual, un servicio sin consolidar?
- ¿La manera de realizar el reclutamiento fue la adecuada?

Estas y muchas otras preguntas son las que nos tenemos que hacer, pero SIEMPRE, antes de iniciar el proceso de selección. Porque el coste que tiene no hacer una buena selección puede ser muy elevado.

# Presentación



El objetivo de este manual es poner a disposición de las empresas que conforman la Comunidad de Empresas CEIN, independientemente de su actividad o tamaño, una guía práctica para la realización de una Selección de Personal en sus empresas.

El manual contiene tanto una visión teórica de la Selección de Personal, como unas herramientas prácticas. Se brinda al lector la posibilidad de adquirir unos conocimientos básicos sobre el tema, pero especialmente se le ofrecen unas herramientas que le pueden ser de gran utilidad para realizar todos o algunos de los pasos de una selección de personal en su empresa.

La estructura del manual es la siguiente:

- En primer lugar y para familiarizarnos con el tema, presentamos una relación de conceptos relacionados con la Selección de Personal.
- En segundo lugar se analizan todos los pasos de un proceso de selección, en cada una de las fases se añade un pequeño ejemplo ilustrativo. En este sentido, es importante señalar que no todas las empresas tienen por qué pasar por cada uno de los pasos que planteamos porque tengan alguno de ellos solucionado. Por ejemplo, una empresa podría subcontratar alguno de los pasos del proceso de selección, como puede ser la realización de entrevistas o test psicotécnicos. Pero nuestra recomendación es hacer una lectura completa para tener una visión general del tema y luego aplicar lo que en cada caso se estime conveniente.
- En tercer lugar veremos un ejemplo práctico, pasando por todas las fases.
- Finalmente, añadimos un pequeño cuaderno de trabajo con las herramientas propuestas a lo largo de todo el manual.



# Conceptos básicos

<b>Demanda de trabajo</b>	Número de trabajadores/as que la organización necesita.
<b>Misión</b>	Razón de ser de la organización. La declaración de misión le permitirá saber quién es y hacia dónde se dirige su organización. Una vez definida la visión, ¿a dónde queremos llegar? La misión respondería la pregunta de ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿cuál será nuestra estrategia?
<b>Objetivos estratégicos</b>	Son los propósitos de cambio hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.
<b>Oferta de trabajo</b>	La disponibilidad de trabajadores/as con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa.
<b>Organigrama</b>	Es la representación gráfica de la estructura organizativa, vertical u horizontal, de una empresa.
<b>Período de prueba</b>	Tiempo estipulado desde la firma del contrato de trabajo hasta que éste se hace firme. Tanto los candidatos/as como las empresas suelen dar por terminado el proceso de selección de personal con la incorporación del candidato/a seleccionado/a, si bien, hasta concluido el período de prueba la misma es sólo provisional. Es un período para comprobar si el candidato/a es el adecuado al puesto de trabajo y si está bien integrado en la organización.
<b>Planificación de Recursos Humanos (PRH)</b>	El proceso al que recurre una organización para garantizar que tiene la cantidad de personal adecuada, y el personal adecuado, para ofrecer un determinado nivel de producción o servicios en el futuro. Esta planificación es conveniente realizarla anualmente.
<b>Plan de acogida</b>	Estrategia que debe impulsar la organización para adaptar e integrar al nuevo trabajador en su nuevo hábitat laboral. Acomodar y facilitar todo aquello que pueda ser necesario y útil, tanto en el ámbito personal como en el profesional, para hacer llevadera su estancia en la empresa desde el primer día.



## **Planificación estratégica de los RR.HH.**

El proceso de formular estrategias de Recursos Humanos y el establecimiento de programas y tácticas para su aplicación. Determinación de las estrategias y necesidades de recursos humanos con una perspectiva de planificación temporal de tres a cinco años. Se trata pues de una estrategia a medio-largo plazo, que no depende tanto de las necesidades operativas del momento, sino de las necesidades que surgirán por las decisiones estratégicas de la empresa. Por ejemplo: como estrategia de negocio se decide abrir una nueva fábrica en el plazo de tres años. Las decisiones estratégicas relacionadas con los Recursos Humanos de la empresa estarán condicionadas por esta decisión.

---

## **Prevención de riesgos laborales**

Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa para evitar o disminuir los riesgos laborales originados por unas condiciones de trabajo poco adecuadas.

---

## **Promoción profesional**

Derecho del trabajador/a a ascender en la escala profesional, mediante la realización de trabajos más cualificados y mejor retribuidos. La promoción profesional presupone la adquisición por el trabajador/a de una formación profesional que le permita el ascenso.

---

## **Reclutamiento**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos/as capacitados/as para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

---

## **Selección**

El proceso de tomar una decisión de "contratar" o "no contratar" a cada uno de los candidatos/as para un puesto de trabajo.

---

## **Socialización**

El proceso para orientar al nuevo personal en la organización o en la unidad en la que trabajan.

---

## **Visión**

Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro. ¿A dónde queremos llegar? ¿Cuáles son nuestros objetivos futuros?

---



# Antes del proceso de selección: planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos resulta de vital importancia para cualquier organización. Uno de los principios es estimar la **demanda de trabajo**, es decir, la demanda de trabajo varía en función de la demanda de productos o servicios que nos pide el mercado. Por otro lado, tendremos que estimar la **oferta de trabajo**. La oferta de trabajo puede provenir de los trabajadores/as de la propia empresa (selección o promoción interna) o de fuera de la organización (selección externa).

A modo de ejemplo pasamos a explicar tres casos:

## **Caso 1**

Conservera "Los rojillos", ésta es una conservera de pimientos del piquillo que ve aumentada su plantilla en un porcentaje altísimo en función de la temporada en la que se encuentra.

La previsión que tenemos que hacer de esta necesidad es de vital importancia, ya que determinará el tipo de contratos que tenemos que realizar.

## **Caso 2**

Pastelería "Goxua". Es una pequeña pastelería artesana que produce las rosquillas más demandadas de

Peralta. El amasado es manual y necesitan 4 personas para hacerlo. Pero han adquirido una máquina de amasado de última tecnología que consigue el toque artesanal, en menos tiempo y sólo se necesita una persona. En este caso aunque la demanda del mercado sea la misma, nos encontramos con un exceso de personal.

## **Caso 3**

En Pastelería "Goxua" han decidido no comprar la máquina, pero en fiestas de Peralta venden el doble de rosquillas que en el resto del año. El primer planteamiento sería, ¿me compensa contratar a una persona para esos días?, ¿puedo formarla en tan poco tiempo?, ¿estará mi personal dispuesto a trabajar horas extras en esos días? Y si es así, ¿cuánto dinero me puede suponer pagar esas horas?

Realizando un pequeño análisis, llegamos a la conclusión de que cualquier organización, independientemente del sector, características, antigüedad o dimensión, tiene que realizar una planificación de los recursos humanos.

En este manual no nos proponemos tratar el tema de planificación de recursos humanos en profundidad, pero es de vital importancia tener unas pautas míni-

mas. A modo de ayuda recomendamos que antes de iniciar el proceso de selección nos hagamos las siguientes preguntas:

#### Para reflexionar

- ¿Tengo definido el plan estratégico de mi empresa a medio plazo?
- ¿Se van a producir cambios importantes que puedan afectar a mi plantilla?
- ¿Se va a producir algún aumento o disminución de producción (o servicios)?
- ¿Vamos a mantener los clientes, o hay previsión de aumento?
- ¿Vamos a realizar algún cambio dentro de nuestro proceso de trabajo (de producto, de máquinas, etc.)?
- ¿Tengo definidas las funciones de las personas que trabajan en mi empresa?
- ¿Podrían desempeñar más funciones las personas que trabajan en mi empresa? ¿Les motivaría? ¿Les desmotivaría?

Responder a estas preguntas nos puede ayudar a posicionarnos en el futuro y conocer mejor las necesidades que podemos tener:

Una vez que hemos reflexionado sobre estos temas y hemos analizado la demanda y la oferta de trabajo futuro, se nos pueden presentar los siguientes escenarios:

#### **Escenario 1.**

##### ***La demanda de trabajo excede a la oferta***

¿Qué opciones tenemos?

- Formación y reciclaje
- Promociones internas
- Reclutamiento externo
- Subcontratar servicios
- Trabajos temporales
- Horas extras

#### **Escenario 2.**

##### ***La oferta de trabajo excede a la demanda***

¿Qué opciones tenemos?

- Reducción de horas trabajadas
- Jubilaciones anticipadas
- Despidos

#### **Escenario 3.**

##### ***La oferta sigue igual a la demanda***

Para realizar una buena planificación de los recursos humanos es necesario ser proactivo e intentar adelantarnos a las necesidades que nos puedan surgir en el futuro. Por ello es recomendable hacer esta reflexión periódicamente, al menos, una vez al año.

**Aunque se pueden dar los diferentes escenarios que comentamos, en este manual trabajaremos únicamente estas dos opciones:**

- **Promociones internas**
- **Reclutamiento externo.**



# Esquema del proceso de selección

Tanto en el caso de selección externa como en las promociones internas, tenemos que tener en cuenta los diferentes pasos que hay que dar:

Desde el inicio hasta el final, en un proceso de selección tendríamos que seguir el siguiente esquema:

## Proceso de selección

1. Detectar una necesidad

2. Recogida de información sobre la empresa

3. Análisis y descripción del puesto de trabajo

4. Reclutamiento de candidatos

5. Aplicación de las técnicas de selección

6. Valoración de resultados

7. Incorporación a la empresa

8. Seguimiento

A continuación explicamos cada una de las fases, las herramientas que se pueden utilizar y ejemplos prácticos.

Como se ha señalado anteriormente, no quiere decir que todas las empresas tengan que pasar por todos los pasos, dependerá de la situación concreta de cada organización.

## 3.1. Detectar una necesidad

Evidentemente el primer paso dentro del proceso de selección es detectar la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Pero es importante adelantarnos a esa necesidad, es decir, no empezar el proceso de selección cuando ya se ha convertido en algo urgente. Tenemos que intentar adelantarnos a cualquier tipo de cambio que se pueda dar y pensar en todas las opciones. A pesar de que pueden surgir imprevistos, vamos a intentar que esta probabilidad sea la menor posible.

Reflexionemos sobre los siguientes casos:

### Caso 1

Ana y José tienen una floristería. Ana está embarazada de 5 meses y, aunque se encuentra perfectamen-



te, cada día nota más el cansancio. Los repartos a domicilio los hace José y la atención al cliente recae sobre Ana.

### **Reflexionemos:**

En este caso vemos claramente que en un futuro próximo van a tener la necesidad de contratar a otra persona, pero ¿habrán tenido todos los aspectos en cuenta? A pesar de que hay muchas personas disponibles en el mercado laboral, ¿cuántas están calificadas para trabajar en una floristería?, ¿cuánto tiempo les puede llevar encontrar a la persona adecuada? Si Ana se incorpora al trabajo después de la baja maternal, ¿será fácil encontrar a alguien para cuatro meses solamente?

En este caso vemos claramente que se trata de una necesidad puntual.

## **Caso 2**

Talleres "TORNASA", es una empresa navarra que se dedica a la fabricación de tornillos. La Dirección de la empresa está muy sensibilizada con los temas relacionados con la Calidad y la mejora continua, por lo que han incluido en los objetivos del próximo año, empezar con la certificación ISO 9000 de Calidad.

### **Reflexionemos:**

Pero... ¿necesitan contratar a un experto/a en Calidad?, ¿hay alguien dentro de la organización que pueda asumir estas funciones? Si lo hubiera, ¿está formado/a o necesitaría reciclarse? Si se tuviera que formar, ¿cuánto tiempo le costaría?

En este caso, podemos pensar que la necesidad que se nos presenta tendrá una continuidad en el tiempo.

Como hemos comentado anteriormente, en el punto de Planificación de los Recursos Humanos, en la medida en la que tengamos en cuenta estos aspectos, y nos planifiquemos bien, podremos detectar las necesidades de personal que nos puedan surgir en el futuro. Además sabremos si estas necesidades pueden ser asumibles por personal de la propia organización o por personal externo, y si son necesidades puntuales o son puestos de nueva creación con una proyección a largo plazo.

Proponemos una pequeña batería de preguntas para plantearnos algunas cuestiones antes de empezar el proceso de selección. Evidentemente se trata de una pequeña relación de temas que tenemos que tener en cuenta, pero tendríamos que hacernos cuantas cuestiones se nos ocurran.

### **Algunas cuestiones para reflexionar**

- ¿Para cuánto tiempo necesitaré cubrir ese puesto? ¿Temporalmente? ¿Indefinidamente?
- ¿Podría alguna persona de la empresa desempeñar las nuevas funciones? Y si es así, ¿podrá también realizar las que tiene en la actualidad?
- ¿De cuánto tiempo dispongo para encontrar a la persona adecuada?
- ¿Dónde voy a buscar a esa persona?
- ¿Cuánto tiempo necesitará para adaptarse a la empresa y desempeñar sus funciones sin problemas?
- ¿Qué sueldo le puedo ofrecer? ¿Me compensaría pagar horas extras a uno/a de mis trabajadores/as en lugar de contratar uno nuevo?
- Etc.

## **3.2. Recogida de información sobre la empresa**

Aunque nosotros conocemos nuestra organización, es bueno tener un pequeño dossier con la información más importante de la empresa. Tanto si realizamos la selección nosotros, como si subcontratamos alguna de las fases, nos vendrá bien tener ordenada esta información.

Si la selección la realizamos nosotros, tendremos que informar al candidato/a de las características generales de nuestra organización, tipo de empresa, antigüedad, datos de plantilla, etc. Si por el contrario, subcontratamos la selección, este punto tendrá una importancia especial, ya que en la medida en la que conozcan mejor nuestra empresa, más fácil les será encontrar a la persona que mejor se adapte a nuestra organización.



Es decir, antes de pensar si la persona que vamos a contratar se adecua o no al perfil del puesto que hemos definido, primero tendríamos que pensar si encaja en nuestra organización o si le interesa nuestro proyecto empresarial.

En la medida en la que se aporten más detalles y más información, mejor será la descripción que haremos de nuestra empresa a las futuras candidaturas.

Proponemos una sencilla ficha en la que podemos recoger la información más relevante de nuestra empresa:

#### Información sobre la empresa

- Tipo de empresa:  Familiar  
 Nacional  
 Multinacional  
 Cooperativa

– Sector al que pertenece: .....

– Producto o servicio que fabrica u ofrece:  
 .....  
 .....

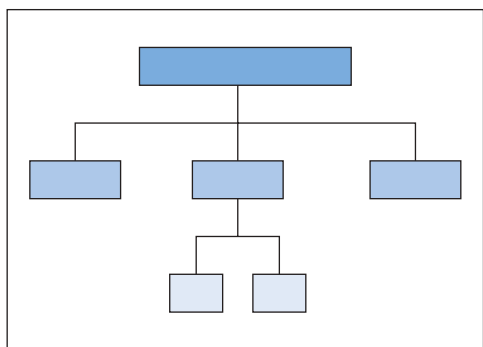
– Misión, visión y valores (*ver glosario de conceptos*): .....

– Tiempo que lleva implantada: .....

– Lugar del centro de trabajo: .....

– Datos de la plantilla (*n.º de trabajadores/as, antigüedad media, distribución por sexos, formación requerida...*) .....

Organigrama (*ver glosario de conceptos*):



### 3.3. Análisis y descripción del puesto de trabajo

Un paso obligado de toda selección de personal será la descripción del puesto de trabajo.

El análisis de un puesto de trabajo requiere que estudiemos en detalle todos los aspectos relacionados con el puesto a cubrir. Aunque en ocasiones pueda resultar un poco engorroso o nos dé pereza hacerlo, lo tenemos que ver como una inversión de tiempo. Ya que en la medida en la que el puesto esté bien descrito, más sencillo será encontrar a la persona que mejor se adapta a nuestras necesidades.

Aunque existen diferentes modelos de fichas de análisis de puestos de trabajo, en este manual proponemos dos.

#### Ficha 1

Esta ficha es sencilla de cumplimentar, aunque no deja de ser muy completa.

Recomendamos utilizarla en aquellas empresas que tienen una estructura muy sencilla y con pocos trabajadores/as. Si es la primera vez que vamos a realizar este tipo de análisis y no disponemos de la formación o tiempo suficientes, también sería conveniente empezar por esta primera plantilla.

#### Ficha 2

Es una ficha muy completa en la que se describen en detalle todas las áreas y funciones relacionadas con el puesto de trabajo.

Recomendamos utilizar esta ficha en aquellas empresas que tengan más desarrollada la política de Recursos Humanos. Además de tener los recursos internos necesarios para poder hacerlo, ya que es más técnica y nos llevará más tiempo cumplimentarla.

**Independientemente del modelo que utilicemos, tenemos que resaltar la importancia que tiene diseñar en detalle la ficha del análisis del puesto de trabajo.**

Insistimos, en la medida en la que esta fase no la realicemos adecuadamente, el resto del proceso de selección se ve afectado de forma negativa.

## Ficha técnica I

### 1. Datos sobre el puesto

- Departamento o área a la que pertenece: .....
- Misión principal del puesto (Qué y Para qué): .....
- Nº de personas que lo componen: .....
- Funciones y tareas a desempeñar: .....
- .....
- Puesto existente o de nueva creación: .....
- Responsable y funciones: .....
- .....
- ¿Va a tener personal a su cargo?: .....
- .....

### 2. Condiciones

- Posibilidades de promoción: .....
- Condiciones de contratación: .....
- Retribución: .....
- Horario de trabajo: .....
- Otras características (desplazamientos habituales): .....
- .....

### 3. Perfil del candidato

- Formación académica: .....
- .....
- Formación complementaria: .....
- .....
- Informática (programas, nivel...): .....
- .....
- Idiomas: 

Nivel	Alto	Medio	Bajo
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alemán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Experiencia: años, tipo (prácticas, trabajo), sector .....
- .....
- Características personales:
  - Edad: .....
  - Sexo (Hombre o /Mujer o /Indiferente): .....
  - Estado civil (Soltero o /Casado o /Indiferente): .....
  - Habilidades y competencias fundamentales para el puesto: .....
  - .....
- Otras (a determinar por la empresa): .....
- .....

### ¿Qué es un Análisis de Puestos?

Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de un puesto y el tipo de personas que se deberían contratar.

### ¿Para qué se utiliza un Análisis de Puestos?

La información generada por un Análisis de Puestos puede ser utilizada para:

- Selección y reclutamiento de personal, ya que permite identificar las necesidades de la empresa (en cuanto al puesto concreto), establecer las condiciones de trabajo para ese puesto y a partir de ello identificar y definir el perfil del candidato/a buscado/a por la empresa.
- Establecer el tipo de compensación (económica o no) relacionada con el nivel de formación, capacidades requeridas, riesgos o enfermedades vinculadas al tipo de trabajo analizado, etc.
- Establecer el punto de partida para valorar el desempeño de la persona que ocupa el puesto, ya que se han identificado la función del puesto y las responsabilidades asociadas.
- Identificar las necesidades de formación de la persona que ocupa el puesto a partir de analizar la diferencia existente entre la capacitación solicitada y la aportada por la persona ocupante del puesto.

### ¿Cómo cumplimentar la Ficha?

En la Ficha modelo incluimos datos generales sobre el puesto:

- Datos de Identificación del Puesto (en relación con la empresa y sector) y Organigrama (en relación con la empresa).
- Funciones y tareas del Puesto (en relación con el puesto concreto).
- Relaciones con otros puestos y personas (internos –ej.: responsable financiero o de presupuestos, comercial, etc.– y externos –proveedores, clientes, etc.–).

Además, datos relacionados con el perfil de ocupante que se solicita:

- De acuerdo al tipo de Formación: teniendo en cuenta el “mínimo admitido” y “máximo deseable”, en cuanto a nivel formativo y título específico.
- De acuerdo al tipo de Experiencia: estableciendo la mínima experiencia requerida y la experiencia deseable (en años) e identificando la relevancia de la misma.

Y, por último, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Se debe de tener en cuenta si es necesario considerarlas de acuerdo al tipo de puesto definido (ej. no es lo mismo un puesto en una oficina que un puesto en producción en el que existen riesgos asociados a la actividad).

En el caso de *puestos de trabajo vinculados a las actividades de producción*, será necesario establecer el tipo de ambiente en el que se desarrolla el trabajo, el % de trabajo que se realiza “en el interior o exterior” –ej.: obras–, “el % de trabajo realizado con vehículos”, “el % de trabajo realizado de pie”, “etc.”, teniendo en cuenta una aproximación en tiempo total de trabajo realizado.

En los puestos asociados a producción, puede ser relevante contemplar el tipo de riesgos y/o enfermedades asociadas al tipo de trabajo (en aquellos puestos que así lo precisen).

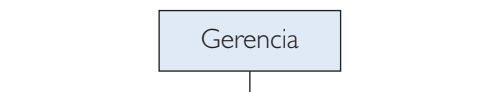
En el caso de puestos de trabajo relacionados con actividades de servicios (ya sean internos –ej.: personal de oficina– o externos –empresas de servicios en general–), se deberá de tener en cuenta el tipo de herramientas utilizadas: genéricas (ordenador, internet, etc.) o específicas (como programas de contabilidad, diseño, etc.).



**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del Puesto	
Departamento/Área	
Categoría Profesional (según Convenio)	
Tipo de contrato (Posibilidad de incentivo por tipo de contrato)	
Horario de Trabajo	
Superior inmediato Tipo de supervisión	

**ORGANIGRAMA**



**FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO (COMETIDO)**

Empty space for describing the main function of the position.

**DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

	Tareas y/o funciones del puesto	% Tiempo dedicado
Cotidianas		
Periódicas		
Ocasionales		

**RELACIONES DEL PUESTO**

¿Con quién se relaciona?	¿Con qué frecuencia? (diariamente, mensualmente, periódicamente, etc.)	¿Por qué motivo?
Internamente		
- .....		
- .....		
Externamente		
- .....		
- .....		

TIPO DE FORMACIÓN	Formación		Título o certificado concreto
	Mínima	Deseable	
Primaria			
Secundaria			
Formación Técnica (Ciclos Formativos)			
Carrera Universitaria			
Postgrados o especialización			

EXPERIENCIA	Experiencia		Importancia (1 a 10)   máxima importancia
	Mínima (años)	Deseable (años)	
En un puesto similar			
En el mismo sector			
Realizando tareas relacionadas			

**CONDICIONES DE TRABAJO** (Cumplimentar si se consideran requisitos necesarios para el puesto)

Riesgos	Eleva- do	Consi- derable	Escaso	Remo- to	Enfermedad profesional	Eleva- do	Consi- derable	Escaso	Remo- to
Caídas					Alergias				
Mutilaciones					Oído				
Cortadas					Vista				
Quemaduras					Sistema respiratorio				
Golpes					Sistema nervioso				
Choques eléctricos					Sistema digestivo				
Rapaduras					Contagios				
Machacaduras									



**CONDICIONES DE TRABAJO** (Cumplimentar si se consideran requisitos necesarios para el puesto)

Ambiente	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente	Tipo de trabajo (% tiempo)	100	75	50	25	10
Iluminación					Exterior					
Olores					Interior					
Emanaciones					En escritorio					
Humedad					Con máquina					
Sequedad					En mostrador					
Corrientes					Con vehículo					
Ventilación					De pie					
Frío					Sentado					
Calor					Caminando					
Limpieza					Manejando					
Ruido										

**REQUISITOS QUE SE DEBEN CONTEMPLAR** (Generalmente, en puestos relacionados con los servicios internos o externos)

Riesgos	100%	75%	50%	10%
Teléfono				
Ordenador				
Internet				
Impresora				
Fax				
Otros				

Una vez recopilada toda la información, podemos afirmar que sabemos el perfil que necesitamos contratar. Ahora la selección nos resultará muchísimo más sencilla.

sonas que no encajan con la definición del perfil que hemos hecho supone una pérdida importante de tiempo, un desgaste personal y un costo económico.

A continuación presentamos algunas de las **fuentes de reclutamiento**:

### 3.4. Reclutamiento de candidatos/as

El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a las candidaturas adecuadas para el puesto que hemos definido previamente.

Hay que destacar la idea de que los candidatos/as tienen que ser los adecuados/as, porque el atraer a per-

- **Los/as trabajadores/as actuales. Promociones y/o rotaciones internas**

Antes de pensar en contratar a una persona externa a la organización, tendremos que estudiar la posibilidad de realizar una promoción y/o rotación interna. Es po-



sible que dentro de nuestro propio personal haya alguien con el perfil adecuado, y sobre todo, con la motivación necesaria para desempeñar ese trabajo. Pero un factor muy importante es ver si por realizar esa promoción o rotación tendremos que contratar a otra persona para que cubra el puesto que ocupaba el trabajador/a que ha cambiado de puesto de trabajo.

Es de vital importancia que no haya favoritismos, hay que ser muy serios en este tipo de procesos. En ocasiones puede resultar un poco violento, en aquellos casos en los que hay más de una persona dispuesta al cambio pero un único puesto. En estas situaciones podemos contar con un consultor externo, para que nos ayude en la toma de decisiones.

## • Servicio Navarro de Empleo

El objetivo principal del Servicio Navarro de Empleo, es facilitar la inserción laboral de la población navarra, para ello cuenta con el servicio de orientación y el servicio de intermediación.

Aunque la oficina central está en Pamplona (Arcadio María Larraona, 1-2), dispone de otras oficinas en diferentes localidades (Alsasua, Aoiz, Estella, Lodosa, Santesteban, Tafalla, Tudela).

El Servicio Navarro de Empleo ha lanzado recientemente un portal con el objetivo de favorecer el incremento de la población activa y contribuir a la mejora de la calidad en el empleo, que se denomina "Portal de Empleo de Navarra".

Podemos acceder al "Portal de Empleo de Navarra", en la siguiente dirección:  
[www.navarra.es/home\\_es/Empleo+y+Economia/Empleo](http://www.navarra.es/home_es/Empleo+y+Economia/Empleo)



Veremos que se ofrecen servicios muy variados, prácticos y de gran utilidad. La información está dividida en cinco secciones, son las siguientes:

1. *Información.* Enlaces que proporcionan información sobre el Servicio Navarro de Empleo, Legislación relacionada (Convenios colectivos de ámbito local y regional, Normativa del SNE y normativa estatal INEM), Políticas de empleo (Plan de empleo en Navarra, Plan nacional de Empleo, Estrategia Europea de Empleo), Catálogo de Ayudas, Observatorio de Empleo, Departamento de Industria.

2. *Formación.* Información sobre los cursos de formación que están programados para el año en curso, tanto para trabajadores/as en activo, como para desempleados/as.

3. *Empleo.* Dispone de un buscador de ofertas de trabajo, enlaces a otros sitios web especializados en la búsqueda de empleo. Secciones de Orientación Laboral, información acerca del empleo por cuenta propia.

4. *Empresa.* Al ser un apartado que está directamente relacionado con el contenido del manual, lo ampliaremos un poco más.

El objetivo es facilitar la adaptación y mejora competitiva de las empresas y, por otro lado, incidir de forma clara en la mejora de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as, facilitando la sinergia entre ambos condicionantes.

Entre los servicios que se ofrecen desde esta sección nos encontramos con:

- *Búsqueda de trabajador/as:* Permite introducir ofertas de empleo por parte de las empresas para que sean gestionadas por las oficinas de empleo.
- *Contratos:* Permite consultar modelos de contratos del INEM y consultar las características de un contrato.
- *Gestión de RR.HH.:* Dispone de una serie de contenidos y enlaces relacionados con la Gestión de Recursos Humanos. Desde la selección de personas, pasando por la contratación, enlace a la guía laboral del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, convenios colectivos, etc.
- *Prevención de Riesgos Laborales:* En esta sección habla sobre la importancia de los riesgos laborales y

que así se contempla en el Plan de Empleo. Se facilita direcciones de Organismos especializados, Formación en PRL y Ayudas y Subvenciones en PRL.

- *Trámites con la Seguridad Social:* Para facilitar las gestiones de la empresa, encontramos información sobre la seguridad social, y la posibilidad de conseguir impresos y formularios.

5. *Programas específicos:* Información sobre otros programas específicos en los que el Servicio Navarro de Empleo está trabajando como autoempleo, proyectos europeos, empleo y discapacidad, etc.

## • Ayuntamientos

Otra fuente de reclutamiento son los propios Ayuntamientos, con servicios de empleo en colaboración con entidades locales.

## • Anuncios en prensa

Actualmente los anuncios en prensa son una opción de reclutamiento muy utilizada. Se pueden utilizar cuando se hace reclutamiento local (periódicos regionales), nacional (periódicos de tirada nacional) o reclutamientos especializados (revistas especializadas en un sector).

En nuestra comunidad los medios más utilizados son los dos periódicos de mayor tirada, aunque también se pueden insertar anuncios en periódicos de tirada más limitada o locales. Valoraremos en cada caso qué opción nos resulta más rentable.

Aunque los anuncios los podemos publicar cualquier día de la semana, es recomendable hacerlo los domingos, ya que es el día en el que se publica un suplemento especial y tiene mayor tirada (por lo que habrá más candidatos/as que lo lean).

De todos modos, hay que pensar bien esta opción, ya que el coste del anuncio es elevado. Hay diferencias importantes de un periódico a otro, pero también el número de lectores/as varía sustancialmente.

Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de publicar el anuncio:

- *Imagen:* Tamaño adecuado, encabezamiento atractivo, identificación con la empresa.
- *Contenido:* Redacción clara y explícita, destacar los requisitos imprescindibles.
- *Eficacia:* Que resalte, publicarlo en el medio adecuado y el día de mayor audiencia, páginas centrales o especiales, elegir y precisar la forma de contacto.

### Ejemplo de anuncio



## CARRETI L L E R O / A

### SE REQUIERE:

- Carnet de carretillero/a.
- Experiencia mínima un año.
- Habilidades personales relacionadas con el trabajo en equipo.

### SE OFRECE:

- Contrato indefinido una vez superado el periodo de prueba.
- Formación continua.
- Incorporación inmediata.

### INTERESADO/AS:

Enviar CV a:

Apdo. de correos 1234, Pamplona  
Ref. "Carretillero/a"

## • Internet: Propia página web. Páginas web especializadas

### A. Propia página web de la empresa

Una práctica que está cada vez más extendida es el incluir en la página web de la empresa la opción



de poder incluir el currículum vitae en la base de datos interna. Así como hacer públicos los puestos que se requieren (aunque esto es menos frecuente).

### **B. Páginas web especializadas**

Con la incorporación de las nuevas tecnologías y las facilidades que éstas nos ofrecen, los empresarios/as están acudiendo a Internet como herramienta de contratación.

En el *Anexo Fuentes de Reclutamiento* se incluye listado con las páginas web especializadas más utilizadas.

## **• Agencias de Selección de Personal. Consultoras de RR.HH.**

Muchas organizaciones utilizan agencias externas para reclutar y seleccionar a los candidatos/as.

Estas empresas reciben unos honorarios en función del salario que va a tener la persona contratada. El coste está en torno al 10% (aunque varía en función de la empresa consultora, por lo que es recomendable pedir más de un presupuesto). Para que estas empresas puedan hacer una buena selección tendremos que darles en detalle información sobre nuestra empresa y la descripción del puesto, aspectos que hemos trabajado en los puntos 3.2. (información sobre la empresa) y 3.3. (análisis y descripción del puesto de trabajo).

A estas empresas las podremos contratar para que realicen el reclutamiento únicamente o para que hagan todo el proceso de selección.

Las empresas que se dedican a la selección de personal las podemos conocer, entre otras vías, porque publican anuncios en prensa.

En el *Anexo Fuentes de Reclutamiento* se incluye listado de Consultoras de RR.HH. en Navarra.

## **• ETT's. Empresas de Trabajo Temporal**

Gracias a la flexibilidad que consiguen las empresas, los contratos mediante las empresas de trabajo temporal, son una opción muy utilizada.

Esta flexibilidad se consigue porque la duración de los contratos es muy variada, desde contratos para un día a contratos de semanas y meses.

Este tipo de contratos puede ser también una vía para conocer a los posibles candidatos/as.

La ETT pedirá a la empresa cliente la evaluación de riesgos del puesto de trabajo que va a ser cubierto por el trabajador/a de ETT. Éste es un requisito indispensable y en ningún caso podrán optar por este tipo de contratos aquellos trabajos que tengan especial peligrosidad (trabajos en alta tensión, explosivos, trabajos en altura...). Este tema lo tratamos en el apartado dedicado a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

El trabajador/a pertenecerá a la plantilla de la ETT, pero físicamente realiza su trabajo en otra empresa. Como pueden ser más sensibles a padecer accidentes hay que extremar las precauciones, dotarles de los Equipos de Protección Individual (EPI's) necesarios, informales y formales sobre los riesgos del puesto, etc. Es decir, hacer una adecuada acogida en la empresa y tratarlos como el resto de trabajadores/as de la organización.

Los tipos de contrato que se pueden realizar mediante ETT's son:

- Contrato de interinidad: para cubrir bajas o vacaciones.

Existe una variante dentro de los contratos de interinidad, se trata de los contratos de selección. Es decir, se contrata a una persona hasta que se encuentra al trabajador/a que va a ocupar definitivamente el puesto, mientras dura el proceso de selección. Estos contratos no son muy utilizados y tienen una duración máxima de tres meses.

- Contrato de obra: cuando se desempeñan trabajos que no son habituales en la empresa, por ejemplo un inventario.
- Contrato por circunstancias de la producción: por acumulación de tareas o exceso de pedidos.

En el *Anexo Fuentes de Reclutamiento* ofrecemos un listado con todas las ETT's en Navarra.



## • Sindicatos

El motivo de señalar los dos sindicatos mayoritarios en Navarra es porque los dos son centros colaboradores integrales del empleo del Servicio Navarro de Empleo.

- Fundación Formación y Empleo (FOREM) (CC.OO.)  
Avda. Marcelo Celayeta, 75
- Servicio de Empleo (U.G.T.)  
Avda. Zaragoza, 12 bajo

En los dos casos financiados por el Servicio Navarro de Empleo.

Sus servicios están dirigidos tanto a las personas que buscan trabajo como a las empresas. Entre los servicios que ofertan a empresas se encuentran:

- Prospección empresarial: establecimiento de vínculos estables con empresas a través de visitas planificadas.
- Selección de personal: seleccionar en base a un perfil predefinido, la persona más adecuada para un puesto y empresa concretos.
- Perfiles disponibles por sectores.

## • Centros de Formación

Los centros de formación acostumbran a tener una base de datos con la relación de sus alumnos/as.

En función del perfil que precisemos tendremos que centrar nuestra búsqueda en universidades, escuelas de negocio, centros de formación técnica, etc.

Por ejemplo, si necesitáramos una persona con el título de Prevención de Riesgos Laborales, una buena manera de acceder a personas con esta titulación sería preguntando directamente en aquellos centros en los que imparten este título. O por ejemplo, si necesitáramos una persona con estudios de peluquería, podríamos preguntar en las academias de peluquería de nuestra ciudad.

Contamos con diferentes centros de formación que disponen de bases de datos de candidatos/as y colaboran con empresas:

- Universidades

- Centros de formación profesional
- Escuelas de negocio. Posgrados
- Otros centros de formación

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que en muchos de los estudios que se realizan, los alumnos/as, como parte de su proceso de aprendizaje, tienen que realizar prácticas en empresas. Este punto lo desarrollaremos en el apartado de Contratación, porque las posibilidades son diversas.

## • Amistades, familiares...

Nunca tenemos que desechar la idea de encontrar al candidato/a ideal cerca de nuestro entorno, ya que la persona adecuada puede encontrarse más cerca de lo que pensamos; amistades, familiares, conocidos/as de conocidos/as, etc.

Pero nunca nos olvidemos de que lo importante es que la persona a incorporar cumpla con el perfil técnico que hemos definido anteriormente, en el punto 3.3. "Análisis y descripción del puesto de trabajo". Por muy amigo/a, familiar o conocido/a que sea si no se adapta al puesto, cometeremos un grave error en contratar a esa persona.

El incorporar a una persona por "enchufe" ayuda en el momento de la incorporación, pero puede crear dificultades a medio plazo, como puede ser la tendencia a compararse entre compañeros/as. Por ello tendremos que mantener el mismo trato y exigir lo mismo de todos nuestros trabajadores/as independientemente de la vía por la que se hayan incorporado en nuestra empresa.

En la siguiente tabla presentamos a modo de resumen, las diferentes fuentes de reclutamiento y algunas de las ventajas e inconvenientes que pueden tener.

A la hora de elegir las fuentes de reclutamiento tenemos que tener en cuenta diferentes criterios:

- Coste.
- Tiempo invertido.
- Tipo de perfil del trabajador que buscamos.
- Tipo de contrato.

## Comparativa de fuentes de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento	Ventajas	Inconvenientes
<i>Promoción interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buen conocimiento del candidato/a a nivel técnico y social.</li> <li>– Motivación por el puesto.</li> <li>– Conocimiento por parte del candidato/a de la empresa.</li> <li>– Nos ahorramos el coste de reclutamiento y preselección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tener que cubrir un nuevo puesto.</li> <li>– Malestar por las personas que no han promocionado.</li> <li>– Cuando hay falta de transparencia puede crear mal ambiente laboral.</li> <li>– No tener el personal capacitado para dirigir esa promoción.</li> </ul>
<i>Servicio Navarro de Empleo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Base de datos de candidatos/as.</li> <li>– Técnicos/as del servicio.</li> <li>– Servicio gratuito.</li> <li>– Servicio de nueva creación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es un servicio que actualmente se está potenciando. Aunque a medio plazo tiene muy buena proyección.</li> </ul>
<i>Ayuntamientos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es gratuito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poco utilizado, no muy rápido.</li> </ul>
<i>Anuncios en prensa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Llega a muchas personas.</li> <li>– Fuente muy consultada por las personas que buscan trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Precio elevado (en función del periódico o publicación elegido).</li> <li>– Exceso de candidatos/as.</li> <li>– No saber reflejar el perfil necesitado en el anuncio.</li> </ul>
<i>Internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo coste.</li> <li>– Personal interesado en nuestra empresa.</li> <li>– Muy dinámico.</li> <li>– Poder contactar con personas de todo el mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiempo para preseleccionar.</li> <li>– Exceso de candidatos/as.</li> <li>– En ocasiones las bases de datos no hacen una buena preselección.</li> </ul>
<i>Empresas de selección</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Amplia base de datos, especialmente para puestos técnicos.</li> <li>– Personal cualificado.</li> <li>– Alta probabilidad de buenos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coste elevado.</li> <li>– Tiempo necesario para conocer la empresa y el perfil, por parte de la consultora.</li> </ul>
<i>Empresas de trabajo temporal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La gestión es realizada por la ETT.</li> <li>– Personal cualificado.</li> <li>– Buena base de datos.</li> <li>– A su cargo la formación y servicio médico del trabajador/a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En ocasiones, mala imagen.</li> <li>– Poca identidad con la empresa por parte del/a contratado/a.</li> <li>– Falta de motivación.</li> <li>– Coste por contratar los servicios de la ETT.</li> </ul>
<i>Sindicatos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Servicio gratuito.</li> <li>– Amplia base de datos.</li> <li>– Personal cualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Puede estar mal visto por los/as propios/as trabajadores/as.</li> <li>– No es muy utilizado en perfiles muy cualificados.</li> </ul>
<i>Centros de formación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perfiles muy especializados.</li> <li>– Servicios gratuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Candidatos/as con poca experiencia.</li> <li>– Base de datos limitada, cada centro la suya propia.</li> </ul>
<i>Conocidos/as</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo coste.</li> <li>– Conocer bien al candidato/a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comparaciones entre compañeros/as.</li> <li>– No adaptarse al perfil definido.</li> </ul>



¿Pero qué opción es la más adecuada? ¿Es mejor contratar a una ETT que a una empresa de selección de personal? ¿Voy a obtener mejores resultados con un anuncio en prensa o por Internet?

Muchas de estas preguntas son habituales, y la respuesta a las mismas dependen fundamentalmente de dos criterios, del tiempo del que disponemos y del presupuesto con el que contemos.

A modo de ejemplo ofrecemos algunos casos:

## Caso 1

Una de las trabajadoras de una empresa de inyección de plástico, ha sufrido una caída y estará de baja mínimo tres semanas. Su puesto tiene que ser cubierto de manera inmediata porque hay unas necesidades de producción que así lo exigen.

En este caso la opción más acertada parece que puede ser contratar a una ETT, ya que la rapidez de respuesta en estos casos es muy alta. También se podría optar por el Servicio Navarro de Empleo o por un sindicato, ya que son servicios gratuitos, aunque en ocasiones no resultan tan rápidos.

## Caso 2

Una empresa dedicada a la asesoría informática, va a ampliar el negocio y busca una persona para abrir una oficina en Logroño.

En este segundo caso, además de necesitar más tiempo para encontrar a la persona adecuada, tendremos que tener en cuenta que la inversión económica también será importante.

Si la selección la realizamos de manera interna, es decir; que tenemos a personal cualificado para hacerlo, tendremos que poner un anuncio para reclutar a personas con un perfil como el que necesitamos. Tendremos que hacer la preselección, las entrevistas, pruebas, etc. Y eso supondrá una inversión de tiempo importante.

Por el contrario si la realiza una empresa de selección, necesitará conocer en profundidad nuestra empresa y

el puesto a cubrir; ellos se encargarán de la búsqueda de candidatos/as y del resto del proceso hasta entregarnos a los candidatos/as que consideran más adecuados/as. Evidentemente a nosotros nos supone menos tiempo invertido, pero eso tiene su coste.

## 3.5. Aplicación de las técnicas de selección

Pasamos a comentar las diferentes técnicas de selección, pero no olvidemos que no tenemos por qué realizar todo el proceso nosotros o subcontratarlo en su totalidad. Podemos hacer nosotros el reclutamiento y la preselección para que otra empresa nos haga las entrevistas y los test. O podemos pedir que nos envíen a las personas que tienen en su base de datos y hacer las entrevistas por nuestra cuenta. Sobre todo tenemos que encontrar la forma que para nosotros sea más efectiva, más cómoda y menos costosa.

### • Análisis de la Carta de Presentación y del CV

Una vez realizado el reclutamiento, tendremos que hacer una preselección de candidatos. Aconsejamos poner en práctica el siguiente método, basado en el análisis de la carta de presentación y CV, para clasificar las candidaturas más adecuadas de aquellas que menos se adaptan a nuestro perfil. Las clasificaremos en grupos:

*Grupo A:* Candidatos/as idóneos/as para el puesto. Aquí pondremos los curriculum que se adapten a nuestra definición del perfil. La definición del puesto hemos señalado todas las características que eran necesarias pero algunas de ellas serán más importantes que otras. Por ejemplo, si hemos decidido que tiene que tener un nivel alto de inglés hablado y escrito, será algo que va a ser prioritario. La persona que no lo tenga no podrá estar en este grupo.

*Grupo B:* No son candidatos/as idóneos/as para el puesto porque no cubren todos los requisitos que habíamos definido. Aunque no cubren todos los requisitos cubren parte de ellos y eso hace que todavía no los hayamos rechazado. Por ejemplo hemos podido pedir un mínimo de 5 años de experiencia, y si el can-



didato/a tiene 3 no lo/a descartaremos todavía y dejaremos este candidato como segunda opción.

*Grupo C:* Claramente no son adecuados/as para el puesto. Si como hemos dicho anteriormente, fuera requisito indispensable tener conocimientos altos de inglés, una persona que no conozca el idioma será directamente excluida del proceso de selección.

Tanto en la carta como en el CV tendremos que detectar el interés y motivación por el puesto, por ejemplo en la medida en que veamos que el candidato/a se ha adaptado a nuestro anuncio, empresa, etc. Éstos son algunos de los datos que tenemos que observar en una primera lectura:

- Fechas. Mirar si está actualizado.
- Ver si se ha adaptado a nuestra empresa o si es muy genérico.
- Estructura y claridad.
- Faltas de ortografía.

En la lectura del CV, especialmente, tendremos que fijarnos en aquellos aspectos que para nosotros son más relevantes. Si por ejemplo, en la definición del perfil no hemos señalado como requisito indispensable que tenga conocimientos de idiomas, este apartado del CV lo pasaremos, en una primera lectura, de largo. O si hemos considerado que se tiene que tener tres años de experiencia mínimo en alguna empresa del sector; buscaremos dentro del CV que este dato se cumpla.

Nos fijaremos también en los vacíos o saltos que pueda haber en el orden cronológico, por ejemplo de la experiencia y todos aquellos datos que nos sugieran duda o necesitemos profundizar. Esta información no se nos puede pasar de largo y la tendremos que obtener en la entrevista.

Una vez realizada la preselección de las candidaturas, procederemos a poner en práctica las técnicas de selección. A continuación pasamos a comentar cada una de ellas, proponemos algunos consejos para ponerlas en práctica.

## • Entrevista individual

Las fases de una entrevista son las siguientes:

### 1. Preparación

Crear buen ambiente, diseñar el esquema a seguir; marcarnos los objetivos y analizar la información que tenemos del candidato/a antes de la entrevista (no leer por primera vez el CV en el momento de la entrevista).

En primer lugar definir de manera clara los objetivos de la entrevista y cuál es la información más relevante que queremos conseguir del candidato/a. Hacernos un pequeño guión de preguntas nos puede ayudar para no desviarnos del tema, es decir; podemos hacer una entrevista semiestructurada.

El lugar en el que se celebre la entrevista también tiene su importancia. Tiene que ser un sitio en el que no haya ruidos del exterior; que no haya otras personas trabajando, que no nos interrumpan, etc. En definitiva, tiene que ser un lugar acogedor en el que el entrevistado/a se sienta cómodo/a. No olvidemos que el objetivo es obtener el máximo de información posible y si no favorecemos que el entorno sea adecuado, puede incomodar al candidato/a y no hablar con libertad. Existe la mala costumbre de realizar las entrevistas en bares o cafeterías, en despachos compartidos, en salas de espera poco acogedoras y en lugares de paso, lo cual crea una barrera entre entrevistado/a y entrevistador/a y no favorece la comunicación interpersonal.

### 2. Desarrollo

Extraer del candidato/a toda la información, tomar notas, hacer un seguimiento coherente.

No existen unas preguntas mejores o más adecuadas que otras, todo depende del objetivo de la entrevista. Una vez que tenemos claro el objetivo, tendremos que diseñar las preguntas adecuadas para obtener esa información. Recordemos que las preguntas tienen que ser las necesarias y relacionadas con el puesto. Por ejemplo, ¿es necesario preguntarle en qué trabaja su pareja? Si la respuesta es negativa, no hagamos este tipo de preguntas porque pueden incomodar al candidato/a, se puede sentir agredido/a y podemos crear una barrera innecesaria.

Se utilizan mucho las preguntas de situación, mediante las cuales se intenta descubrir el modo en el cual respondería el/la candidato/a ante una situación determinada. Por ejemplo, si entraran a robar en la tienda ¿qué haría?

### Ejemplo de algunos tipos de preguntas

#### **De situación**

– Tienes una empresa de traducción. Te estás preparando para irte de vacaciones con la familia, cuando un cliente muy importante te llama pidiéndote un trabajo urgente, ¿qué harías?

#### **De conocimiento del trabajo**

– ¿Cuál es el procedimiento correcto para...?

#### **De requisitos del trabajador/a**

– En algunas ocasiones hay picos de trabajo en los que hay mucha presión por parte de los clientes, ¿cómo te sientes en estas situaciones?, ¿qué opinión te merece tener que trabajar horas extras?

La estructura o esquema de preguntas que habitualmente se hacen en una entrevista son las siguientes:

- *Datos personales.* Verificar que los datos que tenemos son los correctos, ver si nos falta algún dato que pueda influir en el trabajo. Por ejemplo que se trate de una persona de Zaragoza pero que está estudiando en Pamplona y quiere trabajar. Es importante saber si su objetivo a medio plazo es quedarse en Pamplona o volverse a Zaragoza.
- *Formación.* Qué formación tiene, cursos que ha realizado, ver si ha sido constante en el tiempo, si le ha costado mucho sacarse los estudios...
- *Vida laboral y experiencia.* Hacer un repaso de su experiencia en los diferentes puestos en los que haya estado trabajando, sus funciones, duración de contratos, motivos por los que ha cambiado de trabajo...
- *Interés y motivación por el puesto.* ¿Por qué quiere ese puesto de trabajo? Interesante conocer los motivos por los que opta a ese puesto. Puede ser por necesidad, por mejorar su trabajo actual, porque es una persona que necesita continuamente cambios...

### **3. Valoración**

Organizar la información que hemos obtenido, **evaluar al candidato/a.**

Recomendamos realizar una valoración de la candidatura una vez terminada la entrevista. No lo dejemos para otro momento porque se nos puede olvidar parte de la información. Archivaremos toda la información agrupando, la carta, el currículum, las notas que hayamos tomado en la entrevista y la valoración posterior a la entrevista.

### • **Entrevista en grupo**

Este tipo de entrevista se utiliza cuando queremos comparar a los diferentes candidatos/as y cuando los queremos ver interactuar con otras personas.

Las entrevistas en grupo son más complicadas que las entrevistas individuales, porque como hemos comentado, participan muchos candidatos/as. Por ello, recomendamos que sean dirigidas por profesionales acostumbrados a liderar este tipo de grupos.

Aunque haya una persona que dirija la entrevista, sugerimos que haya otro técnico/a que esté como observador/a, para no perder detalle de lo que ocurra en la entrevista y para tener posteriormente una valoración más objetiva.

#### **Algunos aspectos a tener en cuenta**

- El número de participantes puede variar, pero recomendamos no supere las 8 personas.
- La duración media suele ser de una hora.
- No se utiliza en todos los procesos de selección, únicamente si vemos que nos va a aportar información relevante.
- Tiene que ser liderada por profesionales acostumbrados a medir aspectos psicosociales de las personas.

#### **¿Qué evalúa?**

- Disposición a trabajar en equipo.
- Tolerancia a la frustración.
- Iniciativa.
- Habilidades de comunicación.
- El papel que asumen dentro del grupo.
- Organización y síntesis.





Tenemos que tener en cuenta que la información que vamos a obtener está condicionada al propio grupo. Es decir, en función de cómo esté compuesto el grupo una persona puede parecer introvertida o extrovertida, ya que si la mayoría de la gente es muy habladora puede no tener tanta opción a participar que si lo hace con un grupo en que la mayoría son tímidos.

Mucho cuidado en hacer este tipo de entrevistas cuando nos hayamos comprometido a mantener la confidencialidad en el proceso.

## • Pruebas prácticas y de conocimiento

Del CV y de la entrevista se obtiene mucha información, pero en ocasiones podemos tener dudas, y una de las mejores maneras de ver si realmente el candidato/a está preparado/a para realizar el trabajo es poniéndole a prueba.

Las pruebas de conocimiento son habitualmente utilizadas en oposiciones, aunque también las podemos utilizar en otro tipo de proceso. Por ejemplo, si hemos definido como requisito indispensable que el candidato/a tenga conocimientos de inglés porque tiene que trabajar con documentación en este idioma, aunque en el CV haya puesto que sabe inglés, podremos hacerle una prueba. Simplemente con pedirle que interprete un texto sería suficiente.

Si uno de los requisitos hubiera sido que el candidato/a tuviera conocimientos y fluidez verbal en inglés, le podríamos haber hecho, por ejemplo, la entrevista en inglés. Si nosotros no tenemos dominio, siempre podemos pedir a una academia de idiomas que nos realice estas pruebas.

Evidentemente este tipo de pruebas van a depender totalmente del puesto de trabajo.

## • Test psicotécnicos

Estos test son cada vez más utilizados, pero tenemos que tener muy claro que tienen que ser manejados por personas formadas y capacitadas para ello. Es

necesario conocer estas pruebas para saber interpretar los resultados de las mismas. Nos podemos preguntar ¿dónde encontrar a personal que disponga de estos test y tenga los conocimientos para interpretar resultados? En principio podemos pensar que cualquiera que se dedique a la selección de personal (empresas de selección, ETT's, sindicatos...) tendrá el personal capacitado. Recomendamos pedir diferentes propuestas en las que se nos señale en detalle los siguientes puntos: test que se van a pasar; personal que los va a interpretar (se aconseja pedir también el curriculum vitae de las personas que nos van a realizar los test psicotécnicos, para evaluar su experiencia), plazo tope para entregar los resultados y presupuesto.

### Tipos de pruebas psicotécnicas

#### **Aptitudes: Verbal, numérica, espacial, mecánica**

Son pruebas destinadas a medir las capacidades de tipo práctico de una persona para realizar una tarea determinada.

Por ejemplo, para un puesto de secretaria/o es habitual hacerle test de aptitud verbal o numérica, y a una persona de mantenimiento se le pasarán pruebas de aptitud espacial y mecánica.

#### **Personalidad**

Miden rasgos de personalidad relativos a diferentes aspectos: estabilidad emocional, sociabilidad, liderazgo, necesidad de supervisión, comportamiento bajo presión...

Este tipo de test no dependen tanto del tipo de trabajo, habitualmente se realizan independientemente del puesto a cubrir.

## 3.6. Valoración de resultados

Después de cada entrevista y resto de fases del proceso, recomendamos hacer una pequeña reflexión y resumir en el momento las impresiones que nos ha causado el candidato/a. De manera que podamos ver claramente sus puntos fuertes y aspectos más relevantes. Se trata de un pequeño resumen en el que



podamos analizar y comparar todas las candidaturas que han pasado por las diferentes pruebas.

Presentamos una ficha modelo que nos puede servir de ayuda a la hora de hacer este pequeño resumen.

### Ficha de evaluación

- Nombre y apellidos: .....
- Edad: .....
- Formación académica: .....
- Situación actual: .....

Perfil de competencias	1	2	3	4	5
Capacidad de comunicación y comprensión verbal					
Sentido de equipo y colaboración					
Flexibilidad					
Confianza en sí mismo/a					
Extrovertido/a					
Entusiasmo					
Dinamismo					
Iniciativa					
Sentido de responsabilidad y entrega al trabajo					
Capacidad de liderazgo					
Equilibrio emocional					

Nota: 1 = muy bajo (competencias muy poco desarrolladas) y 5 = muy alto (competencias muy desarrolladas).

- Resultados de las pruebas: .....
- Comentarios personales:
  - I. Puntos fuertes
    - .....
    - .....
    - .....
    - .....
  - II. Aspectos a tener en cuenta
    - .....
    - .....
    - .....
    - .....
- Recomendaciones: .....
- Retribución actual: .....
- Retribución requerida: .....
- Disponibilidad a incorporarse: .....
- Interés por el puesto: .....
- Valoración general: .....

## 3.7. Incorporación a la empresa

Hemos podido hacer una buena selección y no acertar en la formación inicial o en la forma que le hemos acogido en nuestra organización.

La entrada en una empresa nueva, es para cualquier persona, una situación estresante; nuevas tareas, nuevos/as compañeros/as, nuevos/as jefes/as, nuevos clientes... y todas las miradas encima. Por ello, es importante planificar esa incorporación y tener en cuenta el tiempo que pasará hasta que esa persona sea operativa al 100%.

En ese plan de acogida que tenemos que realizar a la persona que se ha incorporado a nuestra organización, tendremos que darle todo tipo de detalles sobre nuestra empresa. La información más habitual suele ser: historia, trayectoria, a qué se dedica, evolución en los últimos años, planes futuros, temas relacionados con calidad y prevención de riesgos laborales, qué esperamos de esa persona, costumbres y hábitos... y cuanta información nos parezca relevante.

Si el plan de acogida es para una sola persona lo haremos en una pequeña entrevista, en la que le daremos toda la información de manera relajada. En caso de que se trate de un pequeño grupo, por ejemplo un grupo de cajeros/os para un supermercado, el plan de acogida lo podemos hacer como una charla de formación. En cualquiera de los dos casos es muy probable que las personas que se incorporan no sean capaces de asimilar toda la información que les vamos a dar, por lo que es importante que generemos un clima de confianza y les animemos a que realicen cuantas preguntas quieran.

Como hemos comentado, la persona que hemos incorporado no va a ser operativa desde el primer día, por ello, antes tenemos que pensar en su formación y el tiempo que puede necesitar para realizar su trabajo de manera autónoma y sin problemas.

Muchas veces nos preguntamos ¿quién tiene que ser el encargado/a de realizar la acogida de los nuevos/as trabajadores/as? Evidentemente dependerá de cada organización, pero recomendamos que en la medida



en que sea posible esté presente la dirección o gerencia y la persona responsable de Recursos Humanos. En esa entrevista o charla inicial es importante que el ambiente sea relajado, por lo que es importante hacerlo en un lugar que esté alejado de las curiosas miradas de sus futuros compañeros/as.

Aunque la bienvenida la den figuras de mayor responsabilidad, una vez realizado el primer contacto, pasará a entrevistarse con su superior/a directo. En este caso los contenidos de la entrevista suelen ser más específicos del departamento del que va a formar parte y del trabajo en concreto que va a desempeñar.

Está claro que en todos los casos la acogida en la empresa es importante, pero también tendremos en cuenta el tipo de puesto que se va a cubrir. Lo explicamos en los siguientes casos:

## Caso 1

En una empresa en la que se ha contratado un operario para una semana mediante una ETT, ¿qué acogida le haremos?

En este caso la acogida a la empresa la podría hacer la persona de recursos humanos para tratar todos los temas genéricos a la organización, y su superior/a directo/a para concretar aspectos operativos del trabajo. Se hará especial hincapié a la formación inicial relacionada con el puesto del trabajador/a y a los posibles riesgos laborales.

## Caso 2

Se va a contratar a un/a responsable del departamento de producción de la misma empresa que hemos mencionado en el caso 1, ¿qué acogida le haríamos?

Está claro que el enfoque en este caso será diferente. Evidentemente al ser un puesto de máxima responsabilidad será gerencia quién se entrevistó con el/la candidato/a. Los contenidos de la entrevista serán mucho más amplios, tratando temas relacionados con planes estratégicos, clientes, situación en el mercado, planificación, etc.

## 3.8. Seguimiento

Periódicamente realizaremos un seguimiento de la persona incorporada (puede ser al trimestre, semestre... en función del puesto).

Su superior directo será la persona encargada de realizar este seguimiento. Que a su vez tendrá que informar de la situación del trabajador/a a su propio responsable o al departamento de recursos humanos.

Algo que tenemos que intentar detectar en estos seguimientos es si tiene alguna necesidad para realizar su trabajo (de formación, por ejemplo), su integración dentro del equipo de trabajo y, sobre todo, la motivación hacia el puesto de trabajo. Es decir, saber si quiere seguir con nosotros.

La siguiente ficha nos puede ayudar a la hora de hacer un seguimiento:

### Ficha de seguimiento

- Fecha de incorporación a la empresa: \_\_\_\_\_
- Fecha del seguimiento: \_\_\_\_\_
- Superior directo: \_\_\_\_\_
- Formación:
  - ¿Se han detectado necesidades formativas? \_\_\_\_\_
  - Cursos propuestos \_\_\_\_\_
- Realización del trabajo:
  - ¿Es capaz de trabajar de manera autónoma? \_\_\_\_\_
  - ¿Necesita algún medio adicional para desempeñar su trabajo? \_\_\_\_\_
- Integración en el equipo:
  - ¿Cómo ha encajado en el equipo de trabajo? \_\_\_\_\_
  - ¿Ha habido algún problema interpersonal con algún compañero/a, colaborador/a o superior/a? \_\_\_\_\_
- Motivación y aspiraciones:
  - ¿Muestra interés por el puesto? \_\_\_\_\_
  - ¿Cuáles son sus aspiraciones en nuestra empresa? \_\_\_\_\_
- Plan de acción:
  - (Acciones de mejora propuestas) \_\_\_\_\_

# Aspectos legales



Una vez que hemos encontrado a la persona que se adecua al perfil que habíamos definido y que pensamos que puede encajar en nuestra empresa, tendremos que tener en cuenta diferentes aspectos legales.

En este manual no tratamos de profundizar en los aspectos legales que rodean la contratación de una persona, tampoco veremos en detalle todos los tipos de contrato que existen. Además, sería motivo de otro manual hablar de todos los aspectos de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Pero trataremos de manera genérica estos temas, por la importancia que tienen.

## 4.1. Derechos y obligaciones

Como base de cumplimiento mínimo tenemos que tener en mente el Real Decreto Legislativo 1/1995, del 24 de Marzo. BOE (Boletín Oficial del Estado) (29-03-1995), sobre el **ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES**.

El Estatuto de los Trabajadores, como hemos señalado, es de cumplimiento obligado y marca las condiciones mínimas que se tienen que dar. Por encima del

Estatuto de los Trabajadores están los de la empresa, **CONVENIOS SECTORIALES**, dependiendo del sector (metal, plástico, oficinas y despachos, etc.) será de obligado cumplimiento. Insistimos, estos Convenios Sectoriales, mejoran las condiciones marcadas en el Estatuto de los Trabajadores.

En último lugar están los **CONVENIOS DE EMPRESA y PACTOS DE EMPRESA**, aunque los dos tienen el mismo carácter normativo, la gran diferencia es que los Convenios de Empresa son públicos, por lo que los podemos leer en el BON (Boletín Oficial de Navarra). Los Pactos de Empresa, sin embargo, son privados.

Esta información la podremos obtener de diferentes fuentes, a modo de ejemplo señalamos dos páginas de internet en las que se puede acceder a esta información:

[www.cenavarra.es](http://www.cenavarra.es)

[www.inem.es](http://www.inem.es)

Pero independientemente de que existan unas leyes de obligado cumplimiento, la comprensión y cumplimiento de la legislación relativa a los/as trabajado-res/as es importante por los siguientes principios:



## **Hacer lo correcto**

El principal requisito de las leyes consiste en desarrollar buenas prácticas. La ley de igualdad de oportunidades es un ejemplo de ello, en la que se exige que los trabajadores/as que desarrollan el mismo trabajo, independientemente de ser hombres o mujeres, tengan el mismo sueldo. O los candidatos/as que son capaces de desarrollar un trabajo no sean discriminados por motivo de una minusvalía.

### **Conocer las limitaciones de los responsables de personal o áreas de Recursos Humanos**

Tenemos que conocer muy bien los derechos y deberes de los trabajadores/as, porque una mala decisión por nuestra parte nos puede conllevar serios problemas.

## **• Ley de Prevención de Riesgos Laborales**

Hacemos mención en este apartado a la conocida Ley 31/1995, de 8 de Noviembre, sobre PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales tiene por objetivo promover la seguridad y la salud de los trabajadores/as mediante el desarrollo de actividades preventivas que, como consecuencia, producirá la mejora de las condiciones de trabajo.

Toda empresa está obligada a cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. En función del tipo de empresa, de la actividad que realice, maquinaria, condiciones ambientales, etc., es decir, de las características de cada organización, la normativa a aplicar será diferente.

Por ejemplo, si tenemos contratadas a dos personas para que manejen las carretillas del almacén de la empresa, tendremos que aplicar la normativa que hace referencia al uso de carretillas, características del almacén, etc.

Por otro lado, si se trata de una oficina, podemos pensar que tendrán más importancia aspectos como, pantallas de visualización de datos, ergonomía, etc.

La Ley nos obliga a que realicemos una Evaluación de los Riesgos Laborales en nuestra empresa. Estas evaluaciones tienen que ser realizadas por personas capacitadas para ello, por ejemplo, las Mutuas de accidentes.

Pasamos a comentar las obligaciones tanto del empresario/a como de las personas trabajadoras.

### **¿A qué está obligada la empresa?**

- Proteger a los trabajadores/as frente a los riesgos laborales.
- Dotar de los equipos de protección necesarios.
- Informar y consultar sobre cualquier acción preventiva que realice la empresa.
- Permitir la participación de las personas trabajadoras.
- Garantizar la formación adecuada en prevención.
- Vigilar el estado de salud.
- Garantizar la protección de menores, de la maternidad y del personal especialmente sensible a determinados riesgos.
- Documentar toda la actividad preventiva de la empresa.

Los trabajadores/as con relaciones de trabajo temporales o de duración determinada, así como los contratados por empresas de trabajo temporal, deberán disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores/as de la empresa en la que prestan sus servicios.

### **¿A qué están obligadas las personas trabajadoras?**

- Usar adecuadamente las máquinas, herramientas y cualquier otro medio con el que desarrollen su actividad.
- Usar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por la empresa.
- No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente todos los dispositivos de seguridad.



- Informar inmediatamente en situaciones de riesgo.
- Contribuir al cumplimiento de obligaciones en esta materia.
- Cooperar con la empresa en la prevención de riesgos laborales existentes en el centro de trabajo.

## • Extinción del contrato

La ruptura laboral se produce cuando un trabajador/a deja de pertenecer a una organización. Es importante que midamos la tasa de rotación de nuestra empresa anualmente, es decir, el número de empleados/as que por diferentes motivos dejan nuestra empresa cada año.

La ruptura laboral puede ser provocada por la empresa o por el trabajador/a.

Las rupturas voluntarias por parte del trabajador/a, son menos traumáticas. Estas rupturas se producen cuando el trabajador/a por motivos personales o profesionales decide finalizar la relación con la empresa.

Las rupturas laborales por parte de la empresa, son más complicadas de gestionar. Se trata de los despidos y reducciones de plantilla. En este caso, los motivos pueden ser muy variados: necesidad de reducir costos, que los nuevos sistemas productivos hagan que haya exceso de personal, que el trabajador/a no cumpla con sus obligaciones, etc.

Independientemente de los motivos, la ruptura laboral tiene unos costes, son los siguientes:

**Costes de reclutamiento y selección:** Si vamos a sustituir a la persona que deja la empresa, habrá que buscar una nueva.

**Costes de formación:** La inversión en formación que se ha hecho en esa persona, la formación de acogida en la empresa y el tiempo que cuesta adaptarse al trabajo y sus funciones.

**Costes de la ruptura laboral:** Finiquito, indemnizaciones, costes asociados a la administración del despido, etc.

**Costes sociales:** El efecto negativo que puede llegar a tener en el ambiente laboral.

Siempre que se vaya a dar una ruptura laboral, es recomendable buscar asesoramiento legal, ya que se trata de un tema muy delicado y cualquier incumplimiento por nuestra parte, puede tener efectos muy negativos.

## 4.2. Tipos de contratos

### A. Características de los contratos de trabajo

En principio, los contratos de trabajo pueden celebrarse tanto por escrito como de forma oral, entendiéndose que habrá contrato de trabajo cuando exista un acuerdo entre trabajador/a y empresario/a por el que se presten unos servicios bajo la dirección y organización de éste a cambio de una retribución económica.

**Sin embargo, los contratos de trabajo que se detallan a continuación deberán constar siempre por escrito y en el modelo oficial:**

- Los contratos en prácticas.
- Los contratos para la formación.
- Los contratos a tiempo parcial, fijo-discontinuo, de relevo y los contratos de trabajo a domicilio.
- Los contratos para la realización de una obra o servicio determinado y los contratos de inserción.
- Los contratos de los trabajadores/as contratados/as en España al servicio de empresas españolas en el extranjero.
- Los contratos temporales cuya duración sea superior a 4 semanas.

En el contrato de trabajo celebrado por escrito, **deberán constar los siguientes apartados:**

- Los datos de la Empresa y del trabajador/a.
- 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 período 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.

## B. Contratos de trabajo más habituales

Pasamos a comentar brevemente las características generales de los contratos de trabajo más habituales:

### **Contrato de trabajo de carácter indefinido**

Tiene por objeto la prestación de un trabajo retribuido por tiempo indefinido.

*El período de prueba:* Salvo lo dispuesto en convenio colectivo no podrá ser superior a 6 meses para los técnicos/as titulados y para los demás trabajadores/as, de 3 meses en las empresas de menos de 25 trabajadores/as y de 2 meses para el resto de trabajadores.

*Retribución:* Se aplicará lo que pacten al respecto las partes o lo que disponga el convenio colectivo.

### **Contrato para obra o servicio determinado**

Tiene por objeto la realización de obras o servicios determinados con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa cuya ejecución, aunque está limitada en el tiempo, es de duración incierta.

*período de prueba:* Salvo que se disponga otra cosa en el convenio colectivo aplicable, no podrá ser superior a 6 meses para los técnicos/as titulados, de 3 meses para los trabajadores/as en empresas de menos de 25 trabajadores y de 2 meses para el resto de los trabajadores.

*La duración del contrato:* Será la del tiempo necesario para la realización de la obra o servicio determinado.

*Retribución:* Se hará de acuerdo con el convenio colectivo aplicable.

### **Contrato eventual por circunstancias de la producción**

Tiene por objeto atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aunque se trate de la actividad normal de la empresa.

*El período de prueba:* Salvo que se disponga otra cosa en convenio colectivo, no podrá ser superior a 6 meses para los técnicos/as titulados, de 3 meses para los trabajadores/as en empresas de menos de 25 trabajadores y de 2 meses para el resto de los trabajadores.

*La duración del contrato:* Será como máximo de 6 meses dentro de un período de 12 meses contados a partir del inicio de la relación laboral, salvo modificación efectuada por el convenio aplicable y sin que en este caso puedan superar la duración de 12 meses dentro de un período de 18.

Si se celebra por una duración inferior a la legalmente establecida, el contrato podrá prorrogarse de mutuo acuerdo por una sola vez hasta alcanzar el tiempo de duración máxima del mismo. Si superado este plazo el trabajador/a continuara prestando sus servicios para la empresa, su relación laboral pasará a ser de carácter indefinido.

*Retribución:* Se hará de acuerdo con el convenio colectivo aplicable.

### **Contrato de interinidad**

Tiene por objeto la sustitución de trabajadores/as con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección.



*El período de prueba:* No podrá ser superior a 6 meses para los técnicos/as titulados, de 3 meses para los trabajadores/as en empresas de menos de 25 trabajadores y de 2 meses para el resto de los trabajadores.

*La duración del contrato:* Será la del tiempo que dure el derecho de reserva del puesto de trabajo. En el caso de cobertura de puesto de trabajo en los periodos de selección, la duración del contrato coincidirá con el tiempo que dure la selección o promoción, con un máximo de 3 meses.

*Retribución:* Se hará de acuerdo con el convenio colectivo aplicable.

### **Contrato de trabajo en prácticas**

Supone la prestación de un trabajo retribuido que facilita al trabajador/a una práctica profesional adecuada a su nivel de estudios.

*Requisitos:* La celebración de este tipo de contrato debe ajustarse al cumplimiento de ciertos requisitos.

- *Para la empresa:* Ningún trabajador/a puede tener contrato en prácticas en la misma o distinta empresa por un tiempo superior a 2 años basándose en la misma titulación.

La empresa debe solicitar al INEM un certificado sobre los contratos en prácticas que haya celebrado el trabajador/a con al menos 10 días de antelación a la fecha de incorporación del mismo.

- *Para el trabajador/a:* El trabajador/a debe estar en posesión de título universitario, de formación profesional o título oficialmente reconocido que le habilite para el ejercicio profesional siempre que no hayan transcurrido más de 4 años desde su obtención.

*El período de prueba:* Salvo que se disponga otra cosa en el convenio colectivo, el período de prueba no puede ser superior a 1 mes para los titulados/as universitarios de grado medio y formación profesional de primer grado y de 2 meses para titulados/as universitarios de grado superior y formación profesional de segundo grado.

*La duración del contrato:* No puede ser inferior a 6 meses ni superior a 2 años, y se tendrán en cuenta a estos efectos, los periodos en los que el trabajador/a ha sido contratado en prácticas en otras empresas.

*Retribución:* Será la que fije en cada caso el convenio colectivo sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60% durante el primer año de contrato y al 75% el segundo año, del salario fijado en el convenio para un trabajador/a que desempeñe el mismo puesto de trabajo o equivalente.

### **Contrato de trabajo para la formación**

Tiene por objeto que el trabajador/a adquiera la formación teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o de un puesto de trabajo que requiera un determinado nivel de cualificación.

Cuando el trabajador/a contratado no haya finalizado los ciclos educativos comprendidos en la escolaridad obligatoria, la formación teórica tendrá por objeto inmediato completar esta educación.

*Requisitos:* La celebración de este tipo de contrato debe ajustarse al cumplimiento de ciertos requisitos.

- *Para la empresa:* Mediante convenio colectivo se podrá establecer, en función del tamaño de la plantilla, el número máximo de contratos para la formación que pueden realizarse, así como los puestos de trabajo que pueden ser objeto del mismo.

- *Para el trabajador:* Pueden ser contratados en formación los mayores de 16 y menores de 21 años que carezcan de la titulación requerida para realizar un contrato en prácticas.

*El período de prueba:* Será de 2 meses.

*La duración del contrato:* La duración mínima del contrato será de 6 meses y la máxima de 2 años, aunque por convenio colectivo se podrán establecer otras duraciones atendiendo a las características del oficio o del puesto de trabajo a desempeñar y a los requerimientos formativos del mismo. No obstante, la duración mínima no podrá ser inferior a 6 meses ni la máxima superior a 2 años.

El empresario/a deberá entregar al trabajador/a un certificado en el que conste la duración de la formación teórica y el nivel de formación práctica adquirida.

*Retribución:* La retribución será la fijada en convenio colectivo sin que ésta pueda ser inferior en ningún caso al salario mínimo interprofesional (SMI) percibiéndose siempre en proporción al tiempo de trabajo efectivo.



## Contrato a tiempo parcial

Es aquel por el que el trabajador/a se obliga a prestar sus servicios un determinado número de horas al día, a la semana, al mes o al año que deberá ser inferior al de la jornada a tiempo completo establecida en el convenio colectivo aplicable al sector o, en su defecto, al de la jornada máxima legalmente establecida.

*El período de prueba:* No puede ser superior a 6 meses para los técnicos/as titulados, a 3 meses para los trabajadores/as en empresas de menos de 25 trabajadores y a 2 meses para el resto de los trabajadores.

*La duración del contrato:* El contrato a tiempo parcial puede realizarse por tiempo indefinido o temporal, esto es, por duración determinada.

El contrato a tiempo parcial tiene la consideración de *fijo-discontinuo* cuando:

- Se concierta para realizar trabajos fijos y periódicos dentro del volumen normal de la actividad de la empresa.
- Se concierta para realizar trabajos que tengan carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas determinadas.

En ambos casos, los trabajadores/as deben ser llamados en la forma establecida por los convenios colectivos y en los casos en que el trabajador/a no sea convocado, podrá reclamar por despido ante la jurisdicción social.

*Retribución:* Será la establecida en cada caso por el convenio colectivo aplicable y se determinará en función al tiempo trabajado. Las partes podrán pactar una retribución mayor.

## Contrato de relevo

Tiene por objeto la sustitución de aquel trabajador/a de la empresa que accede de forma parcial a la jubilación.

Se considerará jubilación parcial la que es solicitada después de los 60 años y antes de los 65, y que se compatibiliza con el desempeño del trabajo a tiempo parcial, vinculándose a la existencia de un contrato de relevo realizado con un trabajador/a desempleado/a.

En este período el trabajador/a sustituido compatibilizará el cobro de la parte proporcional de la pensión

de jubilación y del salario que corresponda a su trabajo a tiempo parcial. A efectos de las prestaciones farmacéuticas tendrá la consideración de pensionista.

*El período de prueba:* Salvo lo dispuesto en convenio colectivo, no podrá ser superior a 6 meses para los técnicos/as titulados y para los demás trabajadores, de 2 meses en empresas de 25 o más trabajadores y de 3 meses en las de menos de 25.

*La duración del contrato:* El contrato se celebrará por el tiempo que le falte al trabajador/a sustituido para causar derecho a la pensión por jubilación con el límite máximo de los 65 años del trabajador/a (5 años como máximo).

*Retribución:* Se hará de acuerdo con el convenio colectivo aplicable.

## C. ¿Dónde puedo encontrar los impresos oficiales?

En la página [www.inem.es](http://www.inem.es) encontramos toda la información relacionada con los tipos de contratos, características de los mismos y modelos.

En el portal de empleo del **Servicio Navarro de Empleo**, también encontraremos información relacionada con estos temas. Para acceder a la información podemos entrar en [www.navarra.es](http://www.navarra.es) o directamente en la siguiente dirección [www.navarra.es/home\\_es/Empleo+y+Economia/Empleo/](http://www.navarra.es/home_es/Empleo+y+Economia/Empleo/).

### 4.3. Archivo de documentación y protección de datos

Cuando realizamos una selección de personal, manejamos información sobre los/as candidatos/as, que debe ser tratada con el mayor cuidado. Pensemos en la información personal que hay en un currículum vitae, nombre y apellidos, domicilio, teléfono, DNI, etc. Esta información debe ser archivada y manejada de una manera adecuada.

La Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal afecta a todas



las empresas, profesionales y comunidades que guardan ficheros en papel o soporte informático de información relativa a Personas Físicas (empleados, clientes, proveedores, colaboradores, etc.).

### Hay tres niveles de seguridad:

**Nivel básico:** Para todos los ficheros que contengan datos de carácter personal.

**Nivel medio:** Para los ficheros con datos relativos a la comisión de infracciones penales o administrativas. Hacienda pública, servicios financieros, y a los que se refieran a solvencia patrimonial o crédito, como a los que permitan obtener una evaluación de la personalidad del individuo.

**Nivel alto:** Para los ficheros que contengan datos de ideología, religión, creencias, origen racial, salud o vida sexual.

El tratamiento que recomendamos dar al archivo y manejo de los datos personales de los candidatos/as es el de nivel medio de seguridad. Evidentemente, siempre que no incluyamos datos calificados como nivel alto.

Diferentes razones para su aplicación:

- La obligatoriedad de su implementación para la totalidad de las empresas y profesionales.
- La existencia de una Agencia de Protección de Datos que desempeña un papel activo en la persecución de infracciones.

- La sensibilización de las personas cuyos datos se manejan.

**¿A qué estamos obligados?** Señalamos algunos de los puntos que nos pueden interesar:

- Tendremos que notificar a la Agencia de Protección de Datos, que vamos a crear un fichero con datos personales. Lo podemos hacer vía Internet cumplimentando un sencillo cuestionario.
- Habrá un responsable del fichero, quien está obligado al secreto profesional y al deber de guardar los ficheros.
- No podemos compartir la información sin el consentimiento del particular. Es decir, no podemos entregar los curriculums que nos han enviado a nosotros a otra empresa.
- Tenemos que conservar los datos mientras dure el proceso como mínimo. En caso de querer eliminarlo, una vez terminado el proceso de selección, los tendremos que destruir; en ninguno de los casos los tiraremos a la papelera sin destruirlos.
- Haremos único uso de los datos para la selección de personal, en ningún caso utilizaremos los datos personales para enviar publicidad, por ejemplo.

Podemos ampliar esta información en la página de la Agencia de Protección de Datos. La dirección es la siguiente: [www.agpd.es](http://www.agpd.es).



# Resumen

## Caso práctico



### CASO I

La empresa “Los Cinco Sentidos” ha crecido mucho en los últimos años, pasando de ser una pequeña empresa con dos empleados (los socios iniciales) a tener 10 personas en plantilla.

Esta floreciente empresa se dedica a realizar visitas, paseos y excursiones por la geografía navarra. Algo que la diferencia de otras empresas del sector, es su interés por acercar a la cultura de Navarra “todos los sentidos” del visitante, ofreciendo un abanico muy amplio en opciones gastronómicas, folklore, acudir a espectáculos, etc.

En sus inicios los dos socios fueron capaces de absorber todo el trabajo que generaban, pero gracias a la originalidad de su proyecto, la demanda creció de tal manera que no pudieron hacerle frente. Por ello, contrataron a personal, su perfil era el siguiente: personas jóvenes, estudiantes de turismo o con titulación, dominio de idiomas, dinámicas y sociables. Las condiciones de trabajo y el clima laboral eran buenos.

Las tareas administrativas fueron creciendo a gran velocidad, hasta llegar el punto en el que los socios se encontraban absorbidos en temas más administrativos (facturación, atención telefónica, etc.) que de la gestión interna de su empresa.

Hasta el momento habían asumido todas las funciones de este tipo, pero había llegado el momento de hacerse la siguiente pregunta, ¿necesitamos una persona para que se encargue de los temas administrativos de la empresa?

Para analizarlo bien se hicieron las siguientes preguntas:



## ALGUNAS CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

- ¿Tengo definido el plan estratégico de mi empresa a medio plazo? *Si. Dentro de nuestro plan estratégico está el proyecto de ampliar nuestros servicios a la Comunidad de La Rioja. Además nos vamos a especializar en bodegas.*
- ¿Se van a producir cambios importantes que puedan afectar a mi plantilla? *Si. Tendremos que contratar a alguna persona que domine el tema de bodegas y que tenga buenos contactos.*
- ¿Se va a producir algún aumento o disminución de producción (o servicios)? *Si. Como consecuencia de nuestro nuevo plan tendremos más servicios.*
- ¿Vamos a mantener los clientes, o hay previsión de aumento? *Si. El volumen de negocio en principio va a aumentar, diversificamos servicios. La demanda será mayor ya que tenemos tres proyectos de diferentes clientes en marcha.*
- ¿Vamos a realizar algún cambio dentro de nuestro proceso de trabajo (de producto, de máquinas, etc.)? *Si. Hemos pensado poner un sistema de gestión interna informatizado. Lo implantaremos en tres meses.*
- ¿Tengo definidas las funciones de las personas que trabajan en mi empresa? *Si. Todos tienen claras sus funciones. Pero las tareas y funciones de los dos socios no están tan claras, al final los dos hacen de todo.*
- ¿Podrían desempeñar más funciones las personas que trabajan en mi empresa? ¿Les motivaría? ¿Les desmotivaría? *No. La sobrecarga de trabajo es importante. Somos una empresa joven y aunque nuestros trabajadores/as están muy motivados, no les podemos pedir más. Los dos socios nos encontramos saturados con tanto tema administrativo, asumir más temas repercutiría negativamente en la calidad de nuestro servicio. No llegamos a todo.*

Partiendo de esta realidad, en la empresa “Los cinco sentidos” quedó claro que tenían la necesidad de contratar a una persona que se encargara de las tareas administrativas.

En este momento es cuando hay que hacerse otro tipo de preguntas:

## PARTIENDO DE UNA NECESIDAD DE PERSONAL, ALGUNAS CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

- ¿Para cuánto tiempo necesitare cubrir ese puesto? ¿Temporalmente? ¿Indefinidamente? *Lo cubriremos indefinidamente, las tareas administrativas lejos de reducirse, cada vez son más numerosas y variadas.*
- ¿Podría alguna persona de la empresa desempeñar las nuevas funciones? Y si es así, ¿podrá también realizar las que tiene en la actualidad? *No. Existe mucha carga de trabajo.*
- ¿De cuánto tiempo dispongo para encontrar a la persona adecuada? *Tres meses máximo. Quiero que la persona que se incorpore lo haga antes de implantar el nuevo modelo de gestión informático, para que pueda aprenderlo sin problema.*
- ¿Dónde voy a buscar a esa persona? *Todavía no lo tengo muy claro, primero voy a pensar en su perfil, funciones... y lo decidiré más adelante.*
- ¿Cuánto tiempo necesitará para adaptarse a la empresa y desempeñar sus funciones sin problemas? *Una persona con experiencia en un puesto similar en una o dos semanas trabajaría sin problema. Una persona sin mucha experiencia pero con formación, en un mes podría asumir todas las funciones.*
- ¿Qué sueldo le puedo ofrecer? ¿Me compensaría pagar horas extras a uno de mis trabajadores en lugar de contratar uno nuevo? *El sueldo lo negociaremos en función de la experiencia de la persona. En ningún caso es viable que estas funciones las asuma otra persona del equipo.*

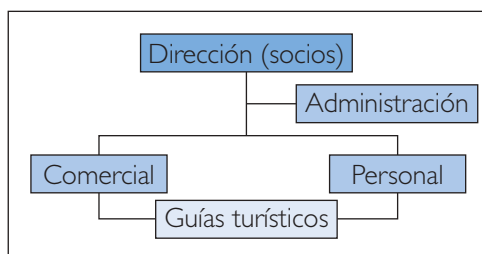


Es el momento de hacer una pequeña reflexión sobre nuestra propia organización. La conocemos pero, ¿tenemos claros todos los aspectos?, ¿ha cambiado desde que nos hicimos por última vez esta pregunta?

### Información sobre la empresa

- Tipo de empresa:  
*Pequeña empresa ubicada en Navarra.*
- Sector al que pertenece: *Servicios.*
- Producto o servicio que fabrica u ofrece:  
*Descubre la geografía de Navarra y La Rioja a través de los sentidos.*
- Misión, visión y valores (ver glosario de conceptos):  
*Ofrecer servicios de calidad, con una excelente actitud de servicio, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.*  
*Consolidar el liderazgo regional de nuestra empresa.*  
*El Trabajo en equipo es la base de nuestra organización para satisfacer las exigencias del mercado a través de la implementación de nuestro sistema de Calidad y una Excelente Actitud de servicio.*
- Tiempo que lleva implantada: *Cuatro años.*
- Lugar del centro de trabajo: *Pamplona.*
- Datos de la plantilla (n.º de trabajadores, antigüedad media, distribución por sexos, formación requerida...):  
*Diez trabajadores. Antigüedad de 3 años a 6 meses. 5 hombres y 5 mujeres. Formación en turismo con dominio alto de idiomas (inglés, francés y euskera).*

Organigrama (ver glosario de conceptos):



Ahora vamos a describir el perfil del puesto a cubrir. Utilizaremos el modelo sencillo que tenemos en el manual.

### Ficha técnica I

#### 1. Datos sobre el puesto

- Departamento o área a la que pertenece:  
*Será un área de nueva creación.*
- Misión principal del puesto (Qué y Para qué): *Dar servicio al resto de áreas.*
- Nº de personas que lo componen: *Una.*
- Funciones y tareas a desempeñar: *Atención telefónica, Relación con bancos, Control de cobros y pagos, Facturación, Gestión de la administración interna de la empresa, Mantenimiento del sistema informático, Compras de material de oficina, Control de agenda de los guías turísticos, Recoger acta de reuniones de equipo.*
- Puesto existente o de nueva creación:  
*Nueva creación.*
- Responsable y funciones: *Depende de los dos socios.*
- ¿Va a tener personal a su cargo?: *No.*

#### 2. Condiciones

- Posibilidades de promoción: *No.*
- Condiciones de contratación: *Contrato en prácticas con amplias posibilidades de continuidad en la empresa.*
- Retribución: *15.000 Euros.*
- Horario de trabajo: *De 9,00 a 14,00 y de 16,00 a 19,00.*
- Otras características (desplazamientos habituales): *Bancos y administración.*

#### 3. Perfil del candidato

- Formación académica: *Secretariado, Administrativo.*
- Formación complementaria: *Se valorará conocimientos en turismo.*
- Informática: *Dominio de programas (Word y Excel).*
- Idiomas: *Inglés (nivel alto), francés (nivel medio) y euskera (nivel alto).*
- Experiencia: *No se necesita mucha experiencia.*
- Características personales:
  - Edad: *20-30 años.*
  - Sexo: *Indiferente.*
  - Estado civil: *Indiferente.*
  - Habilidades y competencias fundamentales para el puesto: *Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, discreción, alta motivación por el puesto.*
- Otros datos: *Carnet de conducir y vehículo propio.*



El siguiente paso, una vez que sabemos el perfil de la persona a contratar, será hacer el reclutamiento.

¿Dónde vamos a buscar?

En primer lugar preguntamos al personal de la empresa si conocían a alguna persona que pudiera cubrir el puesto. Nos trajeron dos curriculums de conocidos pero no tenían conocimiento de ningún idioma, por lo que no encajaban en el puesto.

Buscamos en la página del **Servicio Navarro de Empleo**, y aunque obtuvimos información decidimos además poner un anuncio en prensa. Fue el siguiente:

#### Anuncio en prensa

Empresa del sector servicios, dedicada al turismo en Navarra y La Rioja, precisa.

### **Administrativo/a Secretario/a**

#### REQUISITOS:

- Estudios en administración o secretariado.
- Conocimiento de idiomas: inglés, francés y euskera.
- Buena atención telefónica a clientes.
- Conocimientos de informática (Word, Excel).
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Persona con iniciativa y ganas de aprender.
- Experiencia mínima en puesto similar.

#### OFRECEMOS:

- Entrar a formar parte de una empresa en crecimiento, dentro de un equipo de trabajo sólido, posibilidad de desarrollo profesional y contrato indefinido (una vez superado el periodo de prueba).
- Remuneración acorde con la valía del candidato/a.

Interesados/as enviar currículum,  
indicando Ref.: A/S a la siguiente dirección:  
**LOS CINCO SENTIDOS**  
C/ xxxxxxxxx  
Pamplona (Navarra)

Entre los curriculums que nos llegaron por correo y los que obtuvimos mediante el Servicio Navarro de Empleo, realizamos una clasificación. Esta classifica-

ción la hicimos en función a lo que se ajustaba al perfil definido. Diferenciando entre los curriculums que se ajustaban totalmente, los que cumplían parte de los requisitos y los que no se acercaban al perfil definido.

De los 15 curriculums seleccionados como válidos para el puesto, empezamos a convocar a las personas para realizar una entrevista. Previamente habíamos diseñado una batería de preguntas, para utilizarlas como guía.

#### Posibles preguntas divididas por temas

##### **Formación**

- ¿Por qué elegiste esos estudios?
- ¿Cómo estudiabas? ¿Qué sistema seguías?
- En tu formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración has realizado?, ¿qué te motivó a realizarlos?
- ¿Piensas que cuentas con una buena preparación para responder a los retos que plantea tu nuevo trabajo?

##### **Trabajo**

- ¿Cómo conseguiste los anteriores trabajos?
- ¿Cuáles son las funciones/tareas que estás realizando?
- ¿Cómo te llevas con tu jefe y compañeros/as?
- ¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más y menos? ¿Por qué?
- ¿Qué salario estás cobrando actualmente?
- ¿Has intentado proponer mejoras y reformas en tu Departamento?
- ¿Prefieres un trabajo previsible o que cambie?
- ¿Qué es lo más importante para ti de un empleo?
- ¿Qué puedes ofrecer tú a la empresa?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto?
- ¿Eres capaz de trabajar bajo presión?
- ¿Cuánto quieres ganar ahora?
- ¿Cambiarías de profesión en un futuro si tuvieras la oportunidad?



### Información general

- ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro/a candidato/a? ¿Qué elemento diferencial aportas?
- ¿Prefieres trabajar con gente o te gusta más trabajar sólo/a?
- Defínete a ti mismo/a con cinco adjetivos calificativos. Justifícalos.
- Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social, ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?
- ¿Qué situaciones o personas te sacan de quicio?
- ¿Cómo te insertas en un equipo de trabajo?

### Varios

- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?
- ¿Cuánto tiempo necesitas para despedirte de tu actual empresa?
- ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
- ¿Participas en otros procesos de selección?

De cada una de las entrevistas hicimos un pequeño resumen que adjuntábamos a su carta de presentación y currículum.

Las pruebas de idiomas las hizo Mikel. Mikel es uno de los guías que mejor domina los tres idiomas. La técnica que utilizó fue, hacerles una pequeña entrevista en los tres idiomas. Esta prueba la superaron 5 personas.

Para tener una mayor seguridad, decidimos que una consultora de selección de personal nos diera una opinión más profesional sobre el tema. Queríamos

que hicieran una segunda entrevista y unas pruebas psicotécnicas.

Después de pedir diferentes presupuestos, nos decidimos.

Nos pasaron los cinco informes señalándonos las tres personas que consideraban mejor se ajustaban al puesto de trabajo.

Por último, hicimos otras tres entrevistas con toda la información con la que contábamos y decidimos quedarnos con la persona que más se acercaba al perfil profesional que habíamos definido previamente.

La acogida en la empresa la hicimos siguiendo un pequeño planing que habíamos definido previamente. Además, teniendo en cuenta que no conocía nuestra organización, tuvimos la paciencia suficiente y le fuimos formando poco a poco. El primer día nos reunimos los dos socios con la persona que se iba a incorporar para explicarle en profundidad el funcionamiento de nuestra empresa. Fue una entrevista muy relajada que duró aproximadamente una hora y media. Posteriormente le dejamos en su puesto de trabajo para que se fuera familiarizando con la oficina y le dejamos una memoria de la organización para que nos fuera conociendo poco a poco.

Por la tarde participó en la reunión de equipo que celebramos semanalmente para organizar el trabajo. Aprovechando que estaba todo el personal reunido se pudo hacer una presentación oficial.

Los primeros días estuvo con cada uno de nosotros viendo lo que es el día a día y realizó diferentes visitas con los guías para conocerles a ellos y el servicio que ofrecemos.

Recibió formación sobre el sistema informático de la mano de la empresa que nos implantó el sistema.

En menos de un mes había asumido todas sus funciones sin dificultad.

Pasado el período de prueba le hemos hecho un contrato indefinido.

Éste es el resultado de la evaluación de su seguimiento:



## Ficha de seguimiento

- Fecha de incorporación a la empresa: *Marzo 2005.*
- Fecha del seguimiento: *Septiembre 2005.*
- Superior directo: *Socios.*
- Formación:
  - ¿Se han detectado necesidades formativas?
  - Si. Vamos a formarle en temas relacionados con nóminas y Seguridad Social.*
  - Cursos propuestos:
    - *Nóminas y Seguridad Social.*
    - *Nominaplus.*
    - *Gestión de personas.*
- Realización del trabajo:
  - ¿Es capaz de trabajar de manera autónoma? *Sí.*
  - ¿Necesita algún medio adicional para desempeñar su trabajo? *No.*
- Integración en el equipo:
  - ¿Cómo ha encajado en el equipo de trabajo? *Ha encajado perfectamente.*
  - ¿Ha habido algún problema interpersonal con algún compañero, colaborador o superior? *No.*
- Motivación y aspiraciones:
  - ¿Muestra interés por el puesto? *Mucho, continuamente está pensando en mejoras.*
  - ¿Cuáles son sus aspiraciones en nuestra empresa? *Le motiva mucho la formación y afirma querer quedarse con nosotros.*
- Plan de acción (Acciones de mejora propuestas): *Formarle porque es lo que nos pide.*

# Fichas prácticas



## INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

- Tipo de empresa:
- Familiar
  - Nacional
  - Multinacional
  - Cooperativa

– Sector al que pertenece: .....

– Producto o servicio que fabrica u ofrece:

.....  
.....

– Misión, visión y valores (*ver glosario de conceptos*):

.....  
.....  
.....

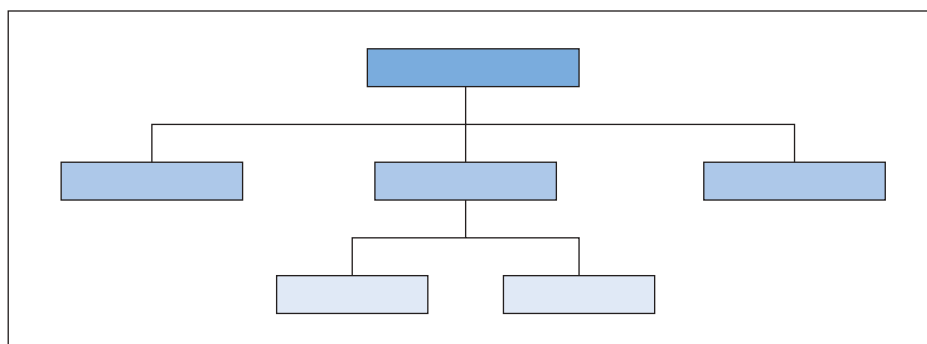
– Tiempo que lleva implantada: .....

– Lugar del centro de trabajo: .....

– Datos de la plantilla (*n.º de trabajadores/as, antigüedad media, distribución por sexos, formación requerida...*)

.....  
.....  
.....

Organigrama (*ver glosario de conceptos*):





## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (FICHA 1)

### 1. Datos sobre el puesto

- Departamento o área a la que pertenece: .....
- Misión principal del puesto (Qué y Para qué): .....
- Nº de personas que lo componen: .....
- Funciones y tareas a desempeñar: .....
- Puesto existente o de nueva creación: .....
- Responsable y funciones: .....
- ¿Va a tener personal a su cargo?: .....

### 2. Condiciones

- Posibilidades de promoción: .....
- Condiciones de contratación: .....
- Retribución: .....
- Horario de trabajo: .....
- Otras características (desplazamientos habituales): .....

### 3. Perfil del candidato

- Formación académica: .....
- Formación complementaria: .....
- Informática (programas, nivel...): .....
- Idiomas: 

Nivel	Alto	Medio	Bajo
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alemán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Experiencia: años, tipo (prácticas, trabajo), sector .....
- Características personales:
  - Edad: .....
  - Sexo (Hombre o /Mujer o /Indiferente): .....
  - Estado civil (Soltero o /Casado o /Indiferente): .....
  - Habilidades y competencias fundamentales para el puesto: .....
- Otras (a determinar por la empresa): .....



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (FICHA 2)

### ¿Qué es un Análisis de Puestos?

Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de un puesto y el tipo de personas que se deberían contratar:

### ¿Para qué se utiliza un Análisis de Puestos?

La información generada por un Análisis de Puestos puede ser utilizada para:

- Selección y reclutamiento de personal, ya que permite identificar las necesidades de la empresa (en cuanto al puesto concreto), establecer las condiciones de trabajo para ese puesto y a partir de ello identificar y definir el perfil del candidato/a buscado/a por la empresa.
- Establecer el tipo de compensación (económica o no) relacionada con el nivel de formación, capacidades requeridas, riesgos o enfermedades vinculadas al tipo de trabajo analizado, etc.
- Establecer el punto de partida para valorar el desempeño de la persona que ocupa el puesto, ya que se han identificado la función del puesto y las responsabilidades asociadas.
- Identificar las necesidades de formación de la persona que ocupa el puesto a partir de analizar la diferencia existente entre la capacitación solicitada y la aportada por la persona ocupante del puesto.

### ¿Cómo cumplimentar la Ficha?

En la Ficha modelo incluimos datos generales sobre el puesto:

- Datos de Identificación del Puesto (en relación con la empresa y sector) y Organigrama (en relación con la empresa).
- Funciones y tareas del Puesto (en relación con el puesto concreto).
- Relaciones con otros puestos y personas (internos –ej.: responsable financiero o de presupuestos, comercial, etc.– y externos –proveedores, clientes, etc.–).

Además, datos relacionados con el perfil de ocupante que se solicita:

- De acuerdo al tipo de Formación: teniendo en cuenta el “mínimo admitido” y “máximo deseable”, en cuanto a nivel formativo y título específico.
- De acuerdo al tipo de Experiencia: estableciendo la mínima experiencia requerida y la experiencia deseable (en años) e identificando la relevancia de la misma.

Y, por último, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Se debe tener en cuenta si es necesario considerarlas de acuerdo al tipo de puesto definido (ej. no es lo mismo un puesto en una oficina que un puesto en producción en el que existen riesgos asociados a la actividad).

En el caso de *puestos de trabajo vinculados a las actividades de producción*, será necesario establecer el tipo de ambiente en el que se desarrolla el trabajo, el % de trabajo que se realiza “en el interior o exterior” –ej.: obras–; “el % de trabajo realizado con vehículos”, “el % de trabajo realizado de pie”, “etc.”, teniendo en cuenta una aproximación en tiempo total de trabajo realizado.

En los puestos asociados a producción, puede ser relevante contemplar el tipo de riesgos y/o enfermedades asociadas al tipo de trabajo (en aquellos puestos que así lo precisen).

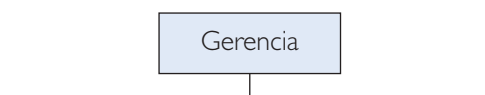
En el caso de puestos de trabajo relacionados con actividades de servicios (ya sean internos –ej.: personal de oficina– o externos –empresas de servicios en general–), se deberá tener en cuenta el tipo de herramientas utilizadas: genéricas (ordenador, internet, etc.) o específicas (como programas de contabilidad, diseño, etc.).



### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	
Departamento/Área	
Categoría Profesional (según Convenio)	
Tipo de contrato (Posibilidad de incentivo por tipo de contrato)	
Horario de Trabajo	
Superior inmediato Tipo de supervisión	

### ORGANIGRAMA



### FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO (COMETIDO)

### DESCRIPCIÓN DE TAREAS

	Tareas y/o funciones del puesto	% Tiempo dedicado
Cotidianas		
Periódicas		
Ocasionales		



## RELACIONES DEL PUESTO

¿Con quién se relaciona?	¿Con qué frecuencia? (diariamente, mensualmente, periódicamente, etc.)	¿Por qué motivo?
Internamente		
- .....		
- .....		
- .....		
Externamente		
- .....		
- .....		
- .....		

TIPO DE FORMACIÓN	Formación		Título o certificado concreto
	Mínima	Deseable	
Primaria			
Secundaria			
Formación Técnica (Ciclos Formativos)			
Carrera Universitaria			
Postgrados o especialización			

EXPERIENCIA	Experiencia		Importancia (1 a 10)   máxima importancia
	Mínima (años)	Deseable (años)	
En un puesto similar			
En el mismo sector			
Realizando tareas relacionadas			

## CONDICIONES DE TRABAJO (Cumplimentar si se consideran requisitos necesarios para el puesto)

Riesgos	Elevado	Consi- derable	Escaso	Remoto	Enfermedad profesional	Elevado	Consi- derable	Escaso	Remoto
Caídas					Alergias				
Mutilaciones					Oído				
Cortadas					Vista				
Quemaduras					Sistema respiratorio				
Golpes					Sistema nervioso				
Choques eléctricos					Sistema digestivo				
Rapaduras					Contagios				
Machacaduras									



**CONDICIONES DE TRABAJO** (Cumplimentar si se consideran requisitos necesarios para el puesto)

Ambiente	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente	Tipo de trabajo (% tiempo)	100	75	50	25	10
Iluminación					Exterior					
Olores					Interior					
Emanaciones					En escritorio					
Humedad					Con máquina					
Sequedad					En mostrador					
Corrientes					Con vehículo					
Ventilación					De pie					
Frío					Sentado					
Calor					Caminando					
Limpieza					Manejando					
Ruido										

**REQUISITOS QUE SE DEBEN CONTEMPLAR** (Generalmente, en puestos relacionados con los servicios internos o externos)

Riesgos	100%	75%	50%	10%
Teléfono				
Ordenador				
Internet				
Impresora				
Fax				
Otros				

## FICHA DE EVALUACIÓN



- Nombre y apellidos: .....
- Edad: .....
- Formación académica: .....
- Situación actual: .....

Perfil de competencias	1	2	3	4	5
Capacidad de comunicación y comprensión verbal					
Sentido de equipo y colaboración					
Flexibilidad					
Confianza en sí mismo/a					
Extrovertido/a					
Entusiasmo					
Dinamismo					
Iniciativa					
Sentido de responsabilidad y entrega al trabajo					
Capacidad de liderazgo					
Equilibrio emocional					

*Nota:* 1 = muy bajo (competencias muy poco desarrolladas) y 5 = muy alto (competencias muy desarrolladas).

- Resultados de las pruebas: .....
- Comentarios personales:
  - I. Puntos fuertes
    - .....
    - .....
    - .....
    - .....
    - .....
  - II. Aspectos a tener en cuenta
    - .....
    - .....
    - .....
    - .....
    - .....
- Recomendaciones: .....
- Retribución actual: .....
- Retribución requerida: .....
- Disponibilidad a incorporarse: .....
- Interés por el puesto: .....
- Valoración general: .....



## FICHA DE SEGUIMIENTO

– Fecha de incorporación a la empresa: .....

– Fecha del seguimiento: .....

– Superior directo: .....

.....

– Formación:

¿Se han detectado necesidades formativas?

.....

.....

.....

Cursos propuestos .....

– Realización del trabajo:

¿Es capaz de trabajar de manera autónoma?

.....

¿Necesita algún medio adicional para desempeñar su trabajo? .....

– Integración en el equipo:

¿Cómo ha encajado en el equipo de trabajo?

.....

.....

¿Ha habido algún problema interpersonal con algún compañero/a, colaborador/a o superior/a? .....

.....

.....

– Motivación y aspiraciones:

¿Muestra interés por el puesto?

.....

.....

.....

¿Cuáles son sus aspiraciones en nuestra empresa?

.....

.....

.....

– Plan de acción:

(Acciones de mejora propuestas)

.....

# ANEXO. Fuentes de reclutamiento



## • PÁGINAS WEB ESPECIALIZADAS

[www.infoempleo.com](http://www.infoempleo.com)

[www.infojobs.net](http://www.infojobs.net)

[www.servijob.com](http://www.servijob.com)

[www.todotrabajo.com](http://www.todotrabajo.com)

[www.trabajos.com](http://www.trabajos.com)

[www.jobline.es](http://www.jobline.es)

[www.acciontrabajo.es](http://www.acciontrabajo.es)

[www.adecco.com](http://www.adecco.com)

[www.laborman.com](http://www.laborman.com)

[www.deltaempleo.com](http://www.deltaempleo.com)

[www.alempelo.com](http://www.alempelo.com)

[www.empleofacil.com](http://www.empleofacil.com)

[www.trabajos.hispavista.com](http://www.trabajos.hispavista.com)

[www.laboris.net](http://www.laboris.net)

## • AGENCIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONSULTORAS DE RR.HH. DE NAVARRA

### **Actima**

Emilio Arrieta, 1  
31002 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 207 447

### **Ágora Recursos Humanos**

San Fermín, 61  
31003 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 845 028

### **A & S**

Parque Tomás Caballero, 2 - 1º, Of. 7  
31006 Pamplona / Iruña  
E-mail: [as@asaudicon.com](mailto:as@asaudicon.com)  
Tfno.: 948 150 816 / Fax: 948 232 651

### **Delta® Consultores**

Julián Gayarre, 24-26  
31005 Pamplona / Iruña  
E-mail: [delta@delta.es](mailto:delta@delta.es)  
Tfno.: 948 238 700

### **Lidera**

Río Altzania, 23  
31006 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 154 199

### **Montaner Asociados**

Luis Morondo, s/n  
31006 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 237 828

### **Montaner Asociados**

Paseo Sarasate, 7  
31002 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 225 205

### **Opción de Empleo Norte, S.L.**

San Fermín, 61  
31003 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 245 069

### **Murúa Gestión de RR.HH.**

Cañeclo, 51  
31513 Arguedas  
Tfno.: 948 830 542

### **Sarhe Consultores Asociados, S.L.**

Irunlarrea, 9 - Entplta. Ofic. A  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 261 770 / Fax: 948 173 742  
E-mail: [sarhe@consultores-asociados.com](mailto:sarhe@consultores-asociados.com)

### **Sinergium Sistemas, S.L.**

Etxesakana Kalea, 5  
31180 Cizur  
Tfno.: 948 190 054  
E-mail: [gestionhumana@sinergium-sgh.com](mailto:gestionhumana@sinergium-sgh.com)  
Web: [www.sinergium-sgh.com](http://www.sinergium-sgh.com)

### **Human Management Systems**

Benjamín de Tudela, 21  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 194 500



**Management Outplacement  
Administration, S.A.**

Plaza Yamaguchi, 1  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 261 705

• **ETT's. Empresas de Trabajo Temporal de Navarra**

**Adecco**

Avda. Pío XII, 6  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 199 760

**Adecco**

Avda. Yerri, 2  
31200 Estella / Lizarra  
Tfno.: 948 552 882

**Adecco**

Juan A. Fernández, 36  
31500 Tudela  
Tfno.: 948 411 534

**Administración Profesional del Empleo  
Empresa de Trabajo Temporal, S.L.**

Monasterio de Tulebras, 2  
31011 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 262 413  
E-mail: aproden312@infonegocio.com

**Alta Gestión**

Avda. Pío XII, 18  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 177 490

**Ananda Gestión ETT**

Iturrama, 11  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 175 153

**Aprodem**

Monasterio de Tulebras, 2  
31011 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 262 394

**Bicolan**

Avda. Sancho el Fuerte, 37  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 177 758

**Creyf's**

Monasterio de Urdax, 17  
31011 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 178 366

**Faster Ibérica**

Plaza Pintor Paret, 6  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 171 564

**Flexiplan**

Iñigo Arista, 9  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 196 411

**Forsel Grupo Norte ETT, S.A.**

Irunlarrea, 8  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 366 600

**Geswork Gestoría Laboral ETT**

31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 250 793

**Grupotem**

Crucero Ancho, 9  
31330 Villafranca  
Tfno.: 948 845 870

**Interman**

Avda. Sancho el Fuerte, 33  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 197 069

**Iruñampleo**

Hermanos Imaz, 9  
31002 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 212 674

**Manpower**

Mayor, 10  
31400 Sangüesa / Zangoza  
Tfno.: 948 871 344

**Manpower**

Juan A. Fernández, 40  
31500 Tudela  
Tfno.: 948 411 188

**Manpower**

Plaza Juan XXIII, 1  
31011 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 170 033

**New Work Empresa de  
Trabajo Temporal, S.L.**

Avda. Pío XII, 1  
31002 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 206 625

**People**

Avda. Sancho el Fuerte, 75  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 197 041

**Presto Empleo, ETT, S.L.**

Avda. Navarra, 16  
31320 Milagro  
Tfno.: 948 409 236

**Proyser ETT**

Esquíroz, 30  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 175 372

**Randstad**

Avda. Pablo Rubio, 18  
31592 Cintruénigo  
Tfno.: 948 812 458

**Randstad**

Avda. Pío XII, 24  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 263 511

**Sercotem**

Julián Gayarre, 2  
31005 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 234 084

**Select**

Francisco Bergamín, 31  
31003 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 248 857  
E-mail: pamplona@select.es  
Web: www.select.es

**Synergie**

Iturrama, 3  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 170 169

**Synergie**

Eras Bajas, 3  
31570 San Adrián  
Tfno.: 948 670 897

**System**

Esquíroz / Ezkirotz Kalea, 30  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 177 080 / Fax: 948 172 034

**Tempo**

Monasterio de Urdax, 17  
31011 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 178 366  
E-mail: tempopamplonaett@tempo.es

**Temporing, S.L.**

Avda. Pío XII, 16  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 170 585 / Fax: 948 196 430  
E-mail: pamplona@temporingett.com

**Tratena ETT**

Pintor Basiano, 7  
31008 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 172 295

**Unique**

Avda. Sancho el Fuerte, 1  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 198 552

**Vedior Laborman**

Monasterio de Zilbeti, 3  
31011 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 171 669

**W Zitap**

Abejeras, 30  
31007 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 196 279

**Workers Consulting**

Erletoquieta, 1  
31001 Pamplona / Iruña  
Tfno.: 948 184 167





# Bibliografía

---

## LIBROS

### **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**

Gómez-Mejía / Balkin / Cardy

### **La Selección de Personal**

María José Nebot López

### **Selección de Personal**

Enrique Hierro Díez; José Javier Jiménez Bozal; María García Moya

### **Contratos de Trabajo**

M<sup>a</sup> Luisa Alonso Guervós

### **Modalidades de Contrato de Trabajo**

Antonio Ojeda Avilés

## PÁGINAS DE INTERNET

[http://www.navarra.es/home\\_es/Empleo+y+Economia/Empleo](http://www.navarra.es/home_es/Empleo+y+Economia/Empleo)

[www.cfnavarra.es/insl/](http://www.cfnavarra.es/insl/)

[www.inem.es/](http://www.inem.es/)

## LEGISLACIÓN CONSULTADA

- Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- RD 216/99 de 5 de Febrero de Prevención de Riesgos Laborales en ETT.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (BOE núm. 298, de 14-12-1999, pp. 43088-43099).







*Servicio Navarro  
de Empleo*

Polígono Mocholí. Plaza CEIN, 5  
31110 NOAIN (NAVARRA)  
Tel.: 848 42 60 00  
Fax: 848 42 60 10  
info@cecein.com  
<http://www.cecein.com>



Centro Europeo de Empresas  
e Innovación de Navarra

*Tus Ideas Avanzan*