

# Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)



## Equipo de Redacción:

- María Gloria Castaño Collado (\*)
- Gerardo de la Merced López Montalvo (\*)
- José M<sup>a</sup> Prieto Zamora (\*)

(\*): Profesores de la Universidad Complutense de Madrid

Documento aprobado por la Junta de Gobierno  
del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, en febrero de 2011



# Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)

## Equipo de Redacción:

- María Gloria **Castaño Collado (\*)**
- Gerardo de la Merced **López Montalvo (\*)**
- José M<sup>a</sup> **Prieto Zamora (\*)**

**(\*)**: Profesores de la Universidad Complutense de Madrid

## Relación de participantes en los paneles de expertos

Ana María Alvaro (Alta Gestión)  
Francisca Berrocal (Universidad Complutense de Madrid)  
José Manuel Blanco (Consultor Independiente)  
Jorge Cagigas (FUNDIPE)  
Rafael Castaño (Universidad Alcalá de Henares)  
Nuria Castrosín (AENA)  
Paz Delgado (Alta Gestión)  
Almudena Fernández (Unión Fenosa)  
Luis Fernández (Nextiraone)  
Carlos Fernández-Ordás (Stemper Consultores Asociados)  
Chelo Gallardo (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid)  
Clara Isabel García (Universidad Carlos III)  
Rosalina García (UGT – Unión General de Trabajadores - Madrid)  
Susana García (Ikea)  
Julián Hernández (Consejería de Función Pública – Comunidad de Madrid)  
Mercedes Hernández (Metro de Madrid)  
Almudena Hidalgo (Accenture)  
José Antonio de Juan Saboya (Unión Fenosa)  
Antonio León (SHL)  
Ana Llimona (Universidad Nacional de Educación a Distancia)  
María Antonia Losada (Confederación Española de Cajas de Ahorros)  
Lola Manzano (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid)  
Enrique Marco (Becario UCM)  
Carmen Martínez (Agencia Española de Protección de Datos – Madrid)  
Maite Méndez (COIE- Universidad Complutense de Madrid)  
Rocío Moldes (Universidad Europea de Madrid)  
Susana Montes (UGT – Unión General de Trabajadores - Madrid)  
Lourdes Moralejo (Fundación Universidad Empresa)  
Flavia Morata (Becaria UCM)  
Silvia Moscoso (Universidad Santiago de Compostela)  
Carolina Mouné (Adecco)  
Paz Pacheco (Flexiplan)  
Luis Picazo (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid)  
Mónica del Pozo (Correos Telecom)  
Eduardo Quintana (CCOO Comisiones - Obreras)  
M<sup>a</sup> Mar Revilla (Universidad Carlos III)  
Pedro Sanz (Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo)  
María Victoria Verdaguer (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid)  
Eduardo Villarrubia (Consultor Independiente)  
Yolanda Yubero (Bankinter)

## Agradecimientos

Esta Guía es fruto de un esfuerzo colectivo en el que han colaborado representantes de todos los colectivos sociales implicados o interesados en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal (R&S). Han aportado sus experiencias, opiniones e informaciones tanto candidatos (en el foro virtual que se abrió en Internet a tal efecto), como empleadores, consultores, representantes de los trabajadores y de las organizaciones empresariales, profesores universitarios de la materia, y profesionales de las administraciones públicas.

A todos ellos, nuestro sincero agradecimiento. Especialmente a las personas que participaron en los Paneles de Expertos con los que se inició la preparación de este documento. Es de justicia que sus nombres queden recogidos en este texto.

La estructura y redacción final de la Guía es responsabilidad del equipo de redactores, y en consecuencia asumimos las deficiencias que puedan encontrarse en ella.

Consideramos esta Guía Técnica y de Buenas Prácticas como un punto de partida para promover la calidad en el Reclutamiento y Selección de personas para las organizaciones productivas; y no como una meta inamovible. Recoge los modelos y procedimientos de actuación generalmente aceptados por los investigadores y profesionales de la psicología del trabajo, por lo que está destinada a irse modificando con los cambios en la sociedad y el aumento del conocimiento.

El Grupo de Trabajo sobre Buenas Prácticas en R&S de Personas, del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, se encargará del seguimiento de los principios incorporados en la Guía, y de su actualización cuando sea necesaria. Nuestro agradecimiento también para las personas que lo componen y para la Junta Directiva del COP Madrid que ha hecho posible la realización de este trabajo y su puesta a disposición para los psicólogos del trabajo y para la sociedad en general.

El Equipo de Redacción

<b>Preámbulo</b> .....	5
<b>1.- Misión del psicólogo en la actividad de R&amp;S</b> .....	7
<b>2.- Normas jurídicas y estándares de calidad en R&amp;S</b> .....	10
<b>3.- Código deontológico de los psicólogos</b> .....	11
3.1.- El cumplimiento de la legislación vigente .....	12
3.2.- Los principios de Integridad y Competencia de los profesionales .....	12
3.3.- Los principios de Respeto y Responsabilidad en la actividad de R&S .....	13
<b>4.- Etapas principales de los procesos de R&amp;S</b>	
4.1.- Etapa de PLANIFICACIÓN .....	14
4.2.- Etapa de RECLUTAMIENTO .....	15
4.3.- Etapa de SELECCIÓN .....	15
4.4.- Etapa de CONTROL .....	16
<b>5.- Buenas prácticas en el desarrollo de los procesos de R&amp;S</b> .....	16
5.1.- Formalización .....	20
5.2.- Estudio del Trabajo .....	21
5.3.- Reclutamiento .....	22
5.4.- Evaluación de los candidatos .....	25
5.5.- Toma de decisiones .....	31
5.6.- Contratación, acogida e integración .....	32
5.7.- Validación .....	33
<b>6.- Solución de dilemas y conflictos</b> .....	35
<b>Referencias</b> .....	36
<b>ANEXO 1</b> .....	40
Lista de verificación de los Procesos de R&S	
<b>ANEXO 2</b> .....	42
Ejemplos de buenas y malas prácticas en R&S	

## **Preámbulo**

La elaboración de la Guía de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de personal (R&S) surge de la necesidad de difundir los criterios deontológicos (técnicos y éticos) que guían el buen hacer profesional en los procesos de R&S, previniendo de situaciones de indefensión en los candidatos (intromisiones en la vida privada, sometimiento a pruebas innecesarias y/o perturbadoras,...), costes indebidos a los empleadores (abandonos o incorporaciones inadecuadas), e intromisiones de personas incompetentes en el ejercicio profesional de la actividad.

No obstante, esta guía no debe considerarse una secuencia prescriptiva de acciones que permita al profesional ignorar la exigencia de adaptar los procedimientos a las circunstancias concretas a la hora de actuar.

### **A quién va dirigida**

Este documento se dirige a los psicólogos comprometidos con la realización de procesos de R&S científicamente fundamentados y socialmente responsables; especialmente a quienes desarrollan en los procesos de R&S más actividades que las estrictamente relacionadas con la evaluación psicológica. También se dirige a las personas interesadas en la mejora de la calidad en la prestación de servicios de intermediación en el mercado de trabajo.

La incorporación de los psicólogos del trabajo a las unidades organizativas internas de gestión de recursos humanos en las empresas ha modificado la independencia de criterio que mantenían los que prestaban sus servicios desde una relación de consultoría externa. La alineación de los técnicos de recursos humanos a los objetivos empresariales ha producido una intensificación de la búsqueda de productividad, en ocasiones en detrimento de la calidad de vida laboral, a partir de la aceptación de la competitividad como principal –si no exclusiva- regla de juego en el sistema productivo.

Al mismo tiempo, los psicólogos han asumido funciones de asesoramiento y responsabilidades ejecutivas que han ampliado su campo de intervención en el proceso de R&S. Las actividades que actualmente desarrollan abarcan desde el diseño de la imagen de empresa (de modo que resulte atractiva no sólo para los clientes, sino

también para los potenciales empleados) hasta la programación de los procedimientos de toma de decisiones o de acogida en el lugar de trabajo.

Por otra parte, la permisividad en la vigilancia de las prácticas de evaluación psicológica produce una situación en la que a la población le resulta difícil diferenciar entre los profesionales que ejercen la Psicología del Trabajo tal y como la reconocen las asociaciones profesionales y científicas legitimadas y aquellos otros que utilizan procedimientos psicológicos sin la debida competencia profesional (parte de la cual es el comportamiento éticamente correcto en las actuaciones profesionales).

## **En qué contexto se ha elaborado**

La actividad de R&S no ha alcanzado en 2010 el reconocimiento como servicio de alto grado de cualificación, según se desprende de su catalogación en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Mientras que las evaluaciones psicológicas sí han adquirido el rango de actividad cuyo ejercicio requiere la posesión de una cualificación universitaria, no sucede lo mismo con el resto de actividades a realizar en los procesos de R&S.

La intermediación en el mercado de trabajo adopta dos formas básicas para poner en relación la oferta y la demanda:

- la de localización, atracción y evaluación de los aspirantes a ocupar empleos vacantes;
- y la de puesta a disposición de trabajadores para la cobertura de tareas ocasionales.

Reclutamiento y Selección de personal son procesos estrechamente ligados e interdependientes, que configuran la actividad de empleo (provisión de recursos humanos) en las organizaciones productivas.

Los avances conseguidos en los procedimientos de evaluación de recursos humanos obligan a la actualización de los conocimientos y prácticas de los profesionales en ejercicio, y a una normalización que permita a los usuarios disponer de criterios claros para diferenciar la calidad de los servicios. Con todo, resultan insuficientes (si se aíslan del conjunto del proceso de toma de decisiones) para alcanzar el objetivo de armonizar la oferta y la demanda de trabajo en las circunstancias que caracterizan los mercados de trabajo de comienzos del siglo XXI.

Por ello, el enfoque que se sigue en esta Guía es el de considerar la incorporación al empleo como un proceso de verificación del ajuste entre los objetivos de empleadores y empleados, cuyo desarrollo se somete a una secuencia de actividades generalmente aceptada por expertos e investigadores. Esta secuencia se presenta en el Gráfico 1 en forma de diagrama de flujos, y se desarrolla secuencialmente en los distintos apartados que componen la Guía.

## **1. Misión del psicólogo en la actividad de R&S**

El Reclutamiento y Selección de Personal (R&S) se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa (organización cuyos objetivos específicos incluyen la obtención de beneficio económico sobre los recursos invertidos; y en cuya estructuración, se incluye la presencia de trabajadores con relaciones reguladas por las legislaciones laborales). Constituye una actividad económica diferenciada de prestación de servicios a las empresas (incluida en el grupo 78 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas – CNAE del Estado español).

Entre las intervenciones más características en la práctica de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (PTO) se encuentran las relacionadas con los procesos de R&S.

Los actores implicados en los procesos de R&S se pueden clasificar básicamente en tres categorías:

- Empleadores,
- Candidatos y
- Profesionales que intervienen directamente en el proceso de R&S.

Adicionalmente, en el proceso de R&S se ven implicados indirectamente otros agentes responsables de velar por los intereses generales de los ciudadanos o de determinados colectivos de la población (administraciones públicas, organizaciones empresariales y sindicales, organizaciones de consumidores, etc.)

La nota diferenciadora de la intervención profesional en esta actividad por parte de los PTO es la fundamentación de dichos procesos desde una perspectiva científica basada en información sistemática obtenida de los candidatos y útil para tomar decisiones con respecto al candidato idóneo para ocupar la vacante.

Por tanto, los psicólogos que se ocupen de actividades de R&S deben cumplir los siguientes objetivos:

1. Garantizar el rigor metodológico y científico de la evaluación de personas en contextos laborales. (Perspectiva de la garantía de calidad de los servicios a través de la competencia profesional).
2. Contribuir a satisfacer las necesidades sociales de empleo y bienestar de los ciudadanos. (Perspectiva de la sociedad).
3. Promover la calidad de vida laboral de los trabajadores facilitando que los trabajadores desempeñen una actividad laboral satisfactoria y significativa. (Perspectiva del empleado).
4. Mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, es decir, contribuir a mejorar sus resultados y sus procesos de producción y distribución. (Perspectiva del empleador).

La actividad de R&S constituye una dedicación a la que los psicólogos del trabajo han aportado históricamente rigor metodológico y calidad en el desempeño profesional, convirtiéndose en el referente de los procedimientos de evaluación de candidatos.

La evolución del conocimiento sobre las características personales requeridas para el ejercicio de las ocupaciones ha producido a lo largo del tiempo tanto, un perfeccionamiento de los procedimientos de evaluación del ajuste a los empleos, como una mejora en el diseño de las condiciones, instrumentos e instalaciones de trabajo.

La retroalimentación entre la evolución del conocimiento generado por la PTO y la evolución de las características y condiciones del desempeño efectivo de las ocupaciones viene mediada por el cumplimiento de los principios que guían el comportamiento de los profesionales. En la medida en que las actuaciones profesionales se ajustan a las normas de Respeto a las personas, Responsabilidad, Competencia e Integridad exigibles en el ejercicio de la profesión de psicólogo, se acrecienta el reconocimiento de la utilidad social de la profesión<sup>1</sup>.

En los comienzos del siglo XXI la PTO constituye un área de especialización diferenciada del resto de ámbitos de ejercicio aplicado de la psicología científica. Esta especialización

---

<sup>1</sup> En las épocas en que estos principios se soslayan, en aras a privilegiar los intereses de alguna de las partes que intervienen en él, el prestigio -y la demanda social- de los servicios psicológicos se cuestionan por el conjunto de la sociedad.

implica la adquisición y actualización de conocimientos y competencias característicos del entorno laboral, que se separan del itinerario formativo de la psicología general, y del resto de especialidades en particular (clínica, educativa, otras.)

El propósito global de la práctica como psicólogo profesional es desarrollar y aplicar principios, conocimientos, modelos, y métodos psicológicos de forma ética y científica con el fin de promover el desarrollo, bienestar y eficacia de los individuos, grupos, organizaciones y sociedad. El reconocimiento de la competencia profesional en el área de la PTO no es una cuestión exclusiva de cualificación académica. Así por ejemplo algunas instituciones como la EAWOP (*European Association of Work and Organizational Psychology*) establecen como requisito imprescindible para el reconocimiento de la competencia profesional en su *nivel básico* la realización de un año de práctica profesional supervisada de actividades propias de la PTO. La adquisición del *nivel avanzado* en la acreditación profesional implica haber alcanzado el grado de competencia necesario para supervisar la práctica de profesionales del nivel básico<sup>2</sup>.

La difusión del conocimiento experto y la garantía de la calidad en la prestación de servicios son responsabilidad compartida de los miembros de la profesión. Responsabilidad que la sociedad delega en los Colegios Profesionales como órganos de regulación de las prácticas admisibles, vigilancia de las desviaciones que se producen y solución de conflictos entre las distintas partes intervinientes o interesadas en la actividad.

En la actividad de R&S corresponde a los profesionales acreditados en PTO establecer las normas de utilización de los procedimientos psicológicos así como, difundir y promover los principios éticos que sustentan su código de conducta profesional. Dichos principios persiguen tanto la productividad individual y grupal cuanto la salud (entendida como estado de completo bienestar físico, psíquico, social y espiritual; y no como simple ausencia de enfermedad, en la definición de la Organización Mundial de la Salud).

Los principios de *Respeto* a las personas, *Responsabilidad* sobre las actuaciones,

---

<sup>2</sup> Modelo EuroPsy de acreditación aprobado por la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA),.

*Competencia, e Integridad* subyacen a los códigos deontológicos de las asociaciones europeas de psicólogos; y su aplicación es exigible a todos los profesionales de los distintos ámbitos de especialización (trabajo y organizaciones, clínica, educación,...)

El seguimiento de esos principios requiere la formación técnica y deontológica especializada para la utilización de las mejoras prácticas existentes en cada circunstancia.

A su vez, la utilización de las mejores prácticas existentes implica la actualización de las competencias profesionales relativas a cada ciencia-profesión específica (Fernández-Ballesteros, Márquez, Vizcarro y Zamarrón, 2011). Las competencias de los profesionales expertos en PTO se clasifican en dos grupos principales: a) competencias relacionadas con el contenido psicológico del proceso de práctica profesional (competencias primarias) y b) las que permiten al profesional prestar sus servicios eficazmente (competencias posibilitadoras o facilitadoras). Estas competencias están descritas en la adaptación de los criterios de la acreditación EuroPsy para el ámbito específico de la PTO (Depolo, Munduate, Peiró, Roe, Sverko y Vartiainen, 2008)

## **2. Normas jurídicas y estándares de calidad en R&S**

La habilitación para el ejercicio de actividades que conllevan responsabilidad social, por su posible mal uso y por sus posibles repercusiones negativas, está sometida a reglamentaciones jurídicas que previenen de los daños que se derivarían del ejercicio inadecuado.

El ejercicio de las actividades de prestación de servicios de R&S adolece de escasa regulación jurídica en la sociedad española. Frente a otros países en que se exige a los empleadores y a los intermediarios en el mercado de trabajo la carga de la prueba para demostrar que sus procedimientos no son injustos o indebidamente discriminatorios (y por tanto perjudiciales para el bienestar colectivo), en España no existe regulación específica para verificar estos aspectos.

En el momento actual la Unión Europea tiene publicadas sus conclusiones sobre la viabilidad y oportunidad de establecer una normalización europea de calidad para los servicios de reclutamiento prestados por empresas (AFNOR, 2008) y la Organización

Internacional de Normalización está a punto de publicar una norma sobre los procedimientos de evaluación de personal en los contextos empresariales (ISO, 2008).

Con todo, no existe regulación jurídica específica para verificar el incumplimiento de las obligaciones laborales de los empleadores en los procesos de R&S, por lo que la ignorancia de tales obligaciones es una situación frecuente, específicamente en las unidades productivas de pequeño tamaño y escasos recursos.

Son las normas de garantía de la calidad las que están introduciendo en el contexto empresarial de nuestra sociedad la utilización de procedimientos científicamente fundamentados y metódicamente diseñados para conseguir que la adscripción de los empleados a las posiciones laborales redunden en el mutuo beneficio de las partes, y –en consecuencia- en la mejora de la calidad de vida de las sociedades.

Habida cuenta que la evaluación psicológica es la única actividad en el R&S que jurídicamente está protegida del uso indiscriminado se convierte en una prioridad para los profesionales la denuncia del intrusismo y de las malas prácticas ante las instancias adecuadas, fundamentalmente la Comisión Deontológica del Colegio Oficial de Psicólogos.

### **3. Código deontológico de los psicólogos**

El dilema inicial en R&S surge de la independencia de criterio necesaria para ejercer la profesión dando cumplimiento a las leyes, y al principio de beneficencia y no maleficencia que debe guiar cualquier actuación profesional de los psicólogos. Dado que la actividad de R&S constituye una intermediación entre empleadores y candidatos al empleo, se produce la expectativa de un alineamiento del profesional con los intereses de la parte que paga los servicios. De ahí que los psicólogos que trabajan para organizaciones productivas y/o para empresas de servicios de R&S experimenten la tensión entre satisfacer las demandas de los clientes que pagan sus servicios y aplicar rigurosamente las normas de actuación exigidas por las normas de la profesión; o los que trabajan en actividades de orientación profesional entre las demandas de los usuarios de sus servicios y las exigencias del mercado de trabajo.

El código deontológico de los psicólogos es la guía de referencia para la actuación

profesional. Contiene los principios que regulan el comportamiento y permiten resolver los dilemas y conflictos que se presentan en la confrontación de las normas de procedimiento con las situaciones reales.

### **3.1. El cumplimiento de la legislación vigente**

Desde su artículo 2º el Código Deontológico obliga al cumplimiento de las leyes:

*“La actividad del Psicólogo se rige, ante todo, por los principios de convivencia y de legalidad democráticamente establecidos en el Estado Español.”*

Esta exigencia no es de tan fácil cumplimiento como podría sugerir el aforismo jurídico de que “la ignorancia de las leyes no exime de su cumplimiento”. Frente a la tradición jurídica que presupone que no hace falta estudiar las leyes para actuar conforme a ellas, existe la evidencia de que para conocer las normas y reglamentos emanados de las autoridades públicas es preciso mantener actualizada la lectura de las disposiciones oficiales. En concreto, en lo que respecta a las actividades de R&S, la regulación del acceso al empleo de determinados colectivos (mujeres, discapacitados, ciudadanos extranjeros,...) impone a los empresarios la realización de programas de actuación concretos, como pueden ser la elaboración de un Plan de Igualdad en empresas de más de 250 empleados, o la certificación oficial de la formación previa en las normas de Prevención de Riesgos Laborales.

### **3.2. Los principios de Integridad y Competencia de los profesionales**

Son las dos características básicas exigibles a cualquiera de los profesionales en ejercicio, y preferiblemente en este orden.

La cualificación profesional implica la competencia suficiente para mantener actualizados los conocimientos y desarrollar nuevas competencias. Para ello es imprescindible garantizar la integridad en el comportamiento profesional, que afecta a la imagen de todo el colectivo.

La competencia profesional en las actividades de R&S se incluye en el ámbito de especialización de la PTO, para la que se requiere de formación específica tanto teórica

como práctica. La acreditación EuroPsy constituye la referencia de homologación europea que garantiza la idoneidad y la actualización permanente de los profesionales en ejercicio.

### **3.3. Los principios de Respeto y Responsabilidad en la actividad de R&S**

En el ejercicio de una profesión que asume la responsabilidad de mejorar la calidad de vida individual y colectiva se presentan, con más frecuencia de la deseable, situaciones en las que la aplicación de los principios de igualdad, confidencialidad, libertad de participación o derecho a la información se ven amenazadas por circunstancias económicas, organizativas o sociales. Con ello, el principio de Respeto a las personas puede verse en entredicho y exigir del psicólogo la realización de advertencias a los empleadores, e incluso de consulta a las instancias de seguimiento de la práctica profesional.

La *evitación de daños* como principio que fundamenta la ética profesional de los psicólogos, implica la obligación de amparar a las personas con características de fragilidad psíquica que puedan estar presentes en los procesos de R&S. El *principio de Responsabilidad* implica no sólo proporcionar garantías de calidad sobre los recursos y el proceso (incluyendo en esa responsabilidad la de las actuaciones de los colaboradores), sino también extenderla a las consecuencias del proceso sobre todas las partes intervinientes.

El cumplimiento de estos principios conlleva:

- Verificar la competencia de los profesionales que intervienen y de los límites de sus competencias
- Verificar la validez de los requisitos y criterios establecidos para el ajuste al puesto
- Verificar la idoneidad de los procesos de información sobre las posiciones demandadas
- Verificar la fiabilidad, validez y tipificación de las pruebas de evaluación
- Verificar el cumplimiento de las diferentes responsabilidades de las personas que intervienen en la toma de decisiones.

## 4. Etapas principales de los procesos de R&S

En el gráfico 1 se presentan, en forma de diagrama de flujo, las etapas de los procesos de R&S. En primer lugar, debe existir una demanda explícita de empleo realizada por el departamento o persona/s competente/s en una organización.

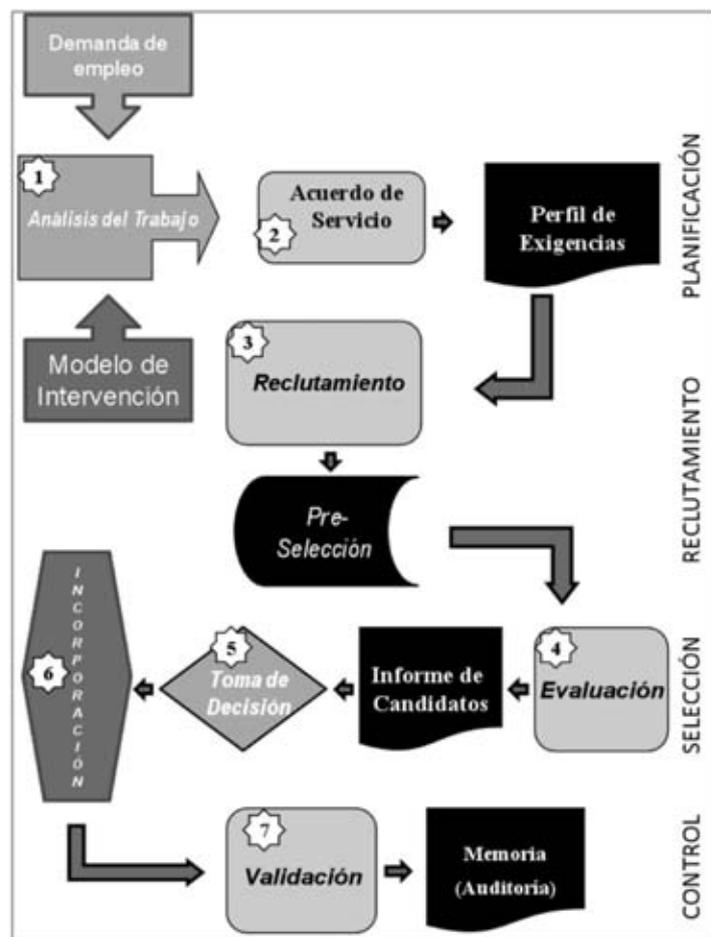


Gráfico 1.- Diagrama de fases en los procesos de Reclutamiento y Selección

### 4.1. Etapa de PLANIFICACIÓN.

Una vez expresada la demanda se debe formalizar mediante un contrato escrito o acuerdo de prestación de servicios el cual debe contemplar quién realiza la demanda y los compromisos de ambas partes. El encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y/o el proceso de selección puede ser interno (generalmente departamento de Recursos Humanos) o externo a la empresa demandante. Independientemente de su condición este agente -que será intermediario entre el empleador y el candidato- debe clarificar la demanda de su cliente mediante la ejecución del perfil de exigencias. El perfil de exigencias debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo.

## **4.2. Etapa de RECLUTAMIENTO.**

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de Reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección.

En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto. Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente válido, lo que modula la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos; en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento.

## **4.3. Etapa de SELECCIÓN.**

La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos.

Tras la aplicación de las pruebas se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados. El informe debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar.

La siguiente fase es la toma de decisión, en la que el papel de los reclutadores y evaluadores se limita a aportar la información cualificada sobre los resultados

obtenidos, y a asesorar sobre los procedimientos para realizar la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. La independencia de criterio hace recomendable que los decisores sean personas con responsabilidad organizativa que no hayan estado directamente implicados en las tareas de atracción y evaluación de los candidatos.

Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. En esta etapa pueden surgir complicaciones por la aparición en la formulación de los compromisos mutuos entre empleador y empleado de cláusulas no debatidas anteriormente, y que pueden hacer que cualquiera de las partes renuncie al acuerdo. Por esta razón, la especificación al inicio del proceso de las condiciones contractuales ofertadas por el empleador debe ser precisa y tan exhaustiva como sea posible; de esta forma se ahorran costes innecesarios y se evitan ineficiencias derivadas de la captación y evaluación de candidatos no interesados.

Con todo, el proceso no termina hasta que la persona está plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato, comprobando ambas partes (empleador y empleado) que existe ajuste, y que la decisión tomada es satisfactoria para ambas partes.

#### **4.4. Etapa de CONTROL.**

Por último, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. La realización de una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado es la mejor práctica recomendable.

## **5. Buenas prácticas en el desarrollo de los procesos de R&S**

En el gráfico 2 se muestra un diagrama de los hitos a alcanzar en las distintas fases de los procesos de R&S. La estructura básica de los procesos de R&S constaría de siete fases específicas y una fase previa de definición del marco de intervención donde se clarifican las condiciones previas a la realización propiamente del proceso de R&S. Las fases establecidas son:

1. Formalización de la demanda
2. Estudio del trabajo

3. Reclutamiento
4. Evaluación
5. Toma de decisiones
6. Integración
7. Validación

En cada una de ellas se especifican los productos derivados de las mismas. A continuación se aborda, en detalle, cada una de ellas



Gráfico 2.- Diagrama de hitos a alcanzar en los procesos de Reclutamiento y Selección

### a) Marco de intervención: Sistematización de la intervención

Las organizaciones realizan una previsión racional de sus necesidades de personal a corto, medio y largo plazo con el fin de garantizar la supervivencia en el entorno de cambios tecnológicos, económicos y organizativos característicos de la economía de mercado por la que se rigen los mercados de bienes y servicios desde las últimas décadas del siglo XX (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2007; Blasco, 2004; Farr y Tippins, 2010; Evers, Anderson y Voskuil, 2005; Muchinsky, 2002; Osca, 2006; Peiró y Prieto, 2007; Pereda, Berrocal y Alonso, 2008).

Los procesos de R&S comienzan cuando surge la necesidad de cubrir una posición específica en una empresa u organización concreta. No obstante, antes de comenzar el proceso de R&S es necesario que se realicen una serie de consideraciones previas sobre los requisitos de cualificación de los profesionales implicados, la necesidad de que la demanda se ajuste a criterios profesionales y la necesidad de salvaguardar los principios éticos y legales.

## **b) Requisitos de cualificación de los profesionales**

Es necesario que los profesionales que intervienen en las distintas fases tengan la cualificación y competencia profesional, necesaria y suficiente, para desempeñar las distintas actividades de R&S.

### **◆ Reclutador:**

Los profesionales que participan en el reclutamiento deben recibir entrenamiento del procedimiento a seguir.

Se debe concretar por escrito qué información deben dar a los candidatos y en qué momentos. La información debe ajustarse a la realidad laboral ofertada para evitar falsas expectativas en los posibles candidatos.

Los psicólogos son responsables de garantizar la calidad del proceso y las competencias de las personas que colaboran con ellos. En consecuencia deben formar y desarrollar las competencias de las personas que realizan –bajo su supervisión- la función de reclutar, ya que son quienes transmiten al candidato la oferta e influyen en su percepción sobre el atractivo de la misma. Si el servicio es desempeñado por una persona que no pertenece a la organización empleadora, deberá disponer de conocimiento profundo sobre la imagen que quiere difundir la empresa.

### **◆ Evaluador:**

El evaluador debe tener la cualificación exigida y la competencia necesaria para aplicar, corregir e interpretar las pruebas utilizadas. Las evaluaciones pueden ser realizadas por profesionales con diferentes cualificaciones.

La evaluación de variables psicológicas referidas a contextos laborales (y especialmente el uso de los tests psicológicos para dicho fin) debe ser realizada por psicólogos expertos en PTO.

El psicólogo debe entrenar al resto de profesionales que colaboren en la evaluación (por ejemplo, en la realización de entrevistas técnicas) y asegurarse de que cumplen los principios de Respeto a las personas, Competencia, Responsabilidad e Integridad

#### ◆ **Decisor:**

El decisor debe tener competencia para interpretar toda la información disponible sobre la posición a cubrir, y sobre los candidatos. Debe, además disponer de independencia de juicio para exponer sus opiniones y valoraciones sin dejarse llevar por influencias de otras partes.

Las decisiones se deben basar en datos contrastables (resultados de evaluaciones, acreditaciones oficiales, experiencias verificables,...) y los criterios determinantes para la elección deben estar definidos con antelación y claridad para garantizar la homogeneidad entre diferentes decisores.

### **c) Cumplimiento de los principios éticos y legales vigentes**

Existen dos referencias para el ejercicio profesional del psicólogo en España. El Código Deontológico del Psicólogo y el meta-código ético elaborado por la Federación Europea de asociaciones de Psicólogos (*European Federation of Psychologists Associations - EFPA*)

El Código Deontológico establece las reglas de conducta para todos los profesionales de cualquier especialidad de la Psicología. El meta-código de la EFPA expone lo que la sociedad, los clientes y las autoridades competentes pueden considerar como una práctica profesional adecuada por parte de los psicólogos. Establece cuatro principios fundamentales: el respeto a los derechos y la dignidad de las personas, la competencia, la responsabilidad y la integridad.

Además, es preceptivo respetar toda la legislación vigente en materia laboral y social (art. 2, Código Deontológico de los Psicólogos).

## **5.1.- Formalización**

### **5.1.1. Definición de los servicios a realizar**

La demanda debe ajustarse a criterios profesionales. Se deberá especificar, por escrito, el puesto (o puestos) a cubrir y las características del mismo y de la organización.

La persona o personas que realicen las diferentes actividades en los procesos de R&S deben ser competentes para llevarlas a cabo siendo responsable y consecuentes a la hora de delegar aquellas tareas que por competencia u otras consideraciones organizativas no estén en disposición de llevarlas a término.

En el supuesto de que el proceso bien de reclutamiento, selección o ambos; o alguna de las fases de los mismos sean delegadas a otras empresas (*outsourcing*) el psicólogo o la persona responsable debe salvaguardar y velar por las garantías del proceso.

### **5.1.2. Relación con los diferentes agentes implicados**

La prestación de servicios de R&S por profesionales de la PTO implica establecer con claridad conjuntamente por los diferentes agentes implicados las obligaciones colectivas que se asumen de respeto a las personas.

### **5.1.3. Definición precisa del acuerdo de prestación de servicios**

Se formalizará por escrito, y recogerá:

- Quién autoriza el acuerdo de reclutamiento y selección
- Descripción del perfil de exigencias de las personas a contratar
- Número de personas a contratar
- Si se trata de un proceso de selección individual o de selección masiva
- Objetivos a cumplir o estándares de desempeño
- Política de la empresa (Objetivos estratégicos) sobre la cobertura de vacantes (con personal interno o externo, colectivos preferentes para el acceso, planes de igualdad y compromisos sociales de Responsabilidad Social Corporativa)
- Plazos para la finalización del servicio
- Garantías de calidad y compromisos de repetición de actividades ante contingencias acordadas

## 5.2.- Estudio del Trabajo

El Análisis del Trabajo aplicado al R&S permite disponer de información sobre: a) las tareas y responsabilidades a desempeñar, b) los resultados a conseguir, c) las condiciones medioambientales, psicofísicas y psicosociales derivadas del contexto concreto en que se desempeñará el trabajo, y d) las características personales predictoras de un adecuado desempeño en ese contexto. La intervención profesional de los PTO en R&S debe basarse necesariamente en información obtenida por procedimientos rigurosos de análisis.

### 5.2.1. Elaboración del Perfil de Exigencias

El perfil de exigencias puede definirse como el conjunto de características que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo para desempeñar el mismo con eficacia, eficiencia y seguridad (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008).

Se debe fundar en el análisis de la posición a ocupar. Debe ser objetivo y basarse en las metas de la organización.

Para su elaboración se partirá de la descripción del puesto de trabajo a cubrir. Dicha descripción debe estar escrita; siguiendo un formato objetivo para recoger requisitos, contenido y alcance del puesto: Qué hace, cómo se hace, por qué, dónde y cuándo se hace: misión/objetivo, funciones y actividades, requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia), responsabilidades, relaciones jerárquicas y funcionales, condiciones de trabajo. Debe estar actualizada y vigente. Se recomienda su revisión al menos cada dos años.

El perfil de exigencias debe recoger los siguientes aspectos:

- Cualificaciones, licencias y acreditaciones obligatorias
- Funciones y responsabilidades a desempeñar
- Conocimientos y competencias necesarias, indicando niveles
- Comportamientos que llevan al éxito en el desempeño
- Características personales que no supongan discriminación indirecta (*“situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha*

*disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados” (art. 5. LO 3/2007)*

- **No** debe incluir datos sociodemográficos o de otra naturaleza que supongan la violación del principio de no discriminación por cuestiones de raza, sexo, edad u otras condiciones que atenten contra la ley ni la ética profesional.

### **5.3.- Reclutamiento**<sup>3</sup>

El proceso de reclutamiento de personal se puede definir como el *conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos*<sup>4</sup> *potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente* en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización.

Comienza con la búsqueda de *personas potencialmente válidas* y finaliza cuando se ha localizado un *número de candidatos suficiente* para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada.

#### **5.3.1.- Diseño del proceso de reclutamiento:**

- Determinar la persona responsable de la realización (directivo de la organización o bien empresa de servicios de empleo).
- Establecer con claridad las etapas y plazos del proceso: a) elección de fuentes, b) difusión de información, c) contactos preliminares, d) confirmación de candidaturas, e) preselección y f) presentación de la lista de candidatos; junto con las actividades a desarrollar y el alcance de cada una de ellas (costes, plazos de ejecución, fechas de finalización).
- Precisar la información que se va a proporcionar en cada momento del proceso a las personas contactadas. Estableciendo con claridad el grado de detalle.
- Determinar las fuentes de reclutamiento.
- Fijar el número de candidatos potencialmente válidos con que se cerrará la búsqueda

---

<sup>3</sup> **reclutar.** (Del fr. recruter, de recrôître; del lat. recrescere, aumentar). 1. tr. Alistar reclutas. 2. tr. Reunir gente para un propósito determinado (DRAE, 2001)

<sup>4</sup> **candidato, ta.** (Del lat. candidatus). 1. m. y f. Persona que pretende alguna dignidad, honor o cargo. 2. m. y f. Persona propuesta o indicada para una dignidad o un cargo, aunque no lo solicite. (DRAE, 2001) (Obsérvese que la segunda acepción del término en el Diccionario no es aplicable al proceso de R&S).

- Verificar la competencia de los reclutadores. En caso de déficit, se debe proporcionar formación y entrenamiento específico en las actividades y desempeño de responsabilidades.
- Estipular las fechas y momentos adecuados para establecer los contactos.
- Prever e informar de las contingencias presumibles

### **5.3.2. Localización y atracción de candidatos**

#### *a) Métodos habituales de localización-atracción:*

- comunicación interna en la organización que realiza la oferta de empleo (intranet, tablones de anuncios, etc.),
- servicios públicos de empleo (agencias de colocación: públicas y privadas, empresas de trabajo temporal, agencias de recolocación, consultoras de búsqueda, etc.),
- publicidad (en prensa, internet, radio, televisión o cualquier medio de difusión autorizado),
- búsqueda directa.

#### *b) Elección de las fuentes de reclutamiento*

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Deberán elegirse dependiendo de los objetivos estratégicos de la organización y las circunstancias del mercado de trabajo.

#### *c) Regulaciones jurídicas (de obligado cumplimiento)*

- Leyes de igualdad en el acceso al empleo, intermediación en el mercado laboral, y protección de datos personales.

#### *d) Buenas Prácticas (de adhesión voluntaria)*

- Adoptar el código de conducta de alguna de las asociaciones internacionales de prestación de servicios de reclutamiento.
- Implantar un sistema de gestión de la calidad certificado por una Agencia de Normalización.
- Incentivar la promoción interna; salvando la adecuación al perfil de exigencias establecido, y la igualdad de oportunidades para el acceso.
- Ampliar al máximo las fuentes de reclutamiento a utilizar, (para aumentar la probabilidad de localizar candidatos válidos y la tasa de candidatos aceptados para evaluación).

- Usar de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la notificación a los solicitantes de su situación en el proceso.
- Informar a los candidatos sobre el perfil del puesto, las condiciones de contratación, el sistema de retribución y las características principales del puesto y la organización (formación, plan de promoción, cultura de la empresa, etc....).
- Notificar -en cada una de las fases- la situación de cada candidatura (si siguen o no en el proceso) y en caso afirmativo de cuáles van a ser las acciones inmediatas y los plazos previstos.
- Presentar expectativas realistas sobre el puesto a cubrir, informando tanto sobre los aspectos atractivos del puesto como sobre los negativos.
- Establecer plazos adecuados para que los candidatos tomen una decisión con respecto a participar en el proceso de selección.
- Evitar la inclusión de requisitos innecesarios para el desempeño óptimo del puesto.
- Evitar la publicidad engañosa (anuncios que no se corresponden con vacantes reales, sino que responden a otros propósitos: sondear el mercado, comprobar la probabilidad de rotación de los empleados,...).

e) *Aspectos a verificar:*

- La existencia de procedimientos de garantía del derecho a la intimidad y la libertad de participar (especialmente si se utilizan las redes sociales u otra información disponible en la red)
- La existencia y aplicación de procedimientos de garantía de la confidencialidad de la información obtenida
- El cumplimiento de las leyes de promoción de la igualdad (exclusión de requisitos ilícita o indirectamente discriminatorios: sexo, edad, discapacidad, creencias, afiliación a organizaciones políticas o sindicales,...)
- La intención de cambiar de empleo de los solicitantes actualmente ocupados y la de participar en el subsiguiente proceso de selección de todos los presentados

### **5.3.3. Informe de resultados del proceso de reclutamiento**

La buena práctica profesional implica la elaboración de un informe que recoja los resultados del proceso de reclutamiento. Este debe incluir:

- Fuentes de reclutamiento utilizadas

- Tasa de respuesta
- Ratio de candidaturas aceptadas
- Historial (pre-informe) de cada uno de los candidatos preseleccionados
- Procedimiento seguido para comunicar a los solicitantes la aceptación o rechazo de su candidatura

## **5.4. Evaluación de los candidatos**

### **5.4.1. Consideraciones generales**

Las buenas prácticas en evaluación tienen como referente las Guías para el proceso de evaluación -*Guideline for the assessment process. GAP-* (Fernández-Ballesteros *et al.*, 2001).

En ella se señalan ocho principios generales:

- a) El evaluador debe asumir la responsabilidad del proceso de evaluación.
- b) El evaluador debe tomar en cuenta los posibles conflictos de intereses que puedan existir.
- c) La evaluación se lleva a cabo en una situación interpersonal. El evaluador debe tratar al cliente con imparcialidad y con respeto.
- d) El evaluador debe identificar y discutir los asuntos importantes sólo con las personas participantes en los procesos de evaluación.
- e) Durante todo el proceso, el evaluador debe valorar las posibles consecuencias positivas y negativas (*impacto adverso*) así como los efectos colaterales de la evaluación para el cliente y para su entorno social.
- f) Al solucionar las demandas planteadas, el evaluador debe seguir el principio de aproximación científica.
- g) El proceso de evaluación debe ser lo suficientemente explícito como para que pueda ser reproducido o valorado, así como para que pueda quedar constancia del mismo.
- h) El evaluador debe optimizar la justificación, utilidad y calidad del proceso, así como vigilar las condiciones que puedan distorsionarlo.

Otras consideraciones a tener en cuenta en los procesos de R&S.

- El proceso de evaluación debe garantizar el principio de igualdad de oportunidades.
- Los candidatos reclutados deben pasar por el mismo proceso de evaluación independientemente de su procedencia o recomendación
- Debe realizarse por expertos en evaluación del comportamiento laboral.

## 5.4.2. Medida y pronóstico del ajuste persona-puesto-organización

La evaluación es un proceso dinámico y complejo. No puede ni debe ser considerada como un procedimiento mecánico de aplicación de pruebas y test. Por ello es importante que sea llevada a cabo por profesionales cualificados y competentes.

Las actividades a realizar sucesivamente son:

### *a) Definición de objetivos:*

Los objetivos de la evaluación y los propósitos para los que se va a utilizar la información obtenida constarán por escrito. Se tendrá en cuenta la demanda del cliente y la formalización del acuerdo de servicios. Deben estar relacionados con el ámbito laboral.

### *b) Definición de criterios de evaluación*

Un criterio es cada uno de los factores relevantes para el desempeño óptimo del puesto. Representan las características (conocimientos, competencias, rasgos psicológicos, experiencia, cualificaciones,...) que se requieren para el desempeño óptimo del puesto a cubrir.

#### ► *Requisitos de los criterios de evaluación*

- ◆ Deben estar definidos con claridad y precisión.
- ◆ Deben estar directamente relacionados con el desempeño del puesto en la organización.
- ◆ La lista debe ser limitada a las características necesarias y suficientes para el desempeño óptimo.
- ◆ Debe establecerse la contribución al desempeño óptimo de cada criterio en la fase de diseño (y no durante la valoración)
- ◆ Cuando se trate de requisitos necesarios se especificarán las condiciones de ajuste o no ajuste.
- ◆ Cuando se trate de características escalables, se deben fijar niveles mínimos y máximos. No es recomendable la compensación entre valores altos obtenidos en unos criterios con valores bajos en obtenidos en otros. Se recomienda establecer estándares mínimos para cada criterio.

### *c) Elección de métodos y técnicas de evaluación*

En los procesos de R&S se utilizan diferentes tipos de pruebas de evaluación: Pruebas de conocimientos específicos, tests psicológicos, entrevistas, muestras de trabajo, pruebas situacionales, dinámicas de grupo, etc. Independientemente de su naturaleza las técnicas de evaluación utilizadas deben cumplir los siguientes requisitos tanto con respecto a los métodos de evaluación como con respecto a los profesionales que las utilizan:

#### ▶ *Requisitos de los métodos de evaluación.*

Deben:

- ◆ Ser adecuados para evaluar los criterios de ajuste al puesto.
- ◆ Ser útiles para basar una decisión correcta con respecto a los candidatos adecuados para cubrir la demanda inicial.
- ◆ Permitir diferenciar a aquellos candidatos que se ajustan al perfil previamente definido de los que no se ajustan.
- ◆ Permitir a los candidatos demostrar sus conocimientos y competencias (pertinentes para el puesto).
- ◆ Se recomienda utilizar métodos de evaluación diferentes y complementarios: los criterios establecidos deben ser evaluados al menos con dos predictores o técnicas de naturaleza distinta.
- ◆ Cumplir los requisitos de fiabilidad y validez, y tener por escrito:
- ◆ Normas de aplicación (iguales para todos los candidatos. Consistencia en la administración de las pruebas).
- ◆ Normas de corrección: anteriores a la aplicación.
- ◆ Normas de interpretación: limitaciones de las pruebas
- ◆ Requisitos de los profesionales que utilicen pruebas de evaluación
- ◆ No sólo deben ser competentes para su aplicación, sino también para la interpretación de la información derivada de los mismos
- ◆ Tienen la obligación de actualizarse y formarse en los avances técnicos y científicos que se produzcan en su ámbito de especialización
- ◆ Sólo podrán aplicar, corregir o interpretar pruebas psicológicas los psicólogos competentes para ello.
- ◆ Los colaboradores en las distintas actividades de evaluación de personal

(entrevistadores, aplicadores o correctores de pruebas, etc.) tienen que disponer de formación específica para el desempeño de dichas actividades.

◆ Deberes específicos de los psicólogos

- Actuar de forma ética y profesional. Promoviendo políticas explícitas del uso de los tests en las organizaciones para las cuales trabajan (prestan sus servicios), respetando en todo momento la sensibilidad (los derechos) de las personas evaluadas.
- Asegurarse de que la persona que utiliza las pruebas tiene la competencia necesaria y suficiente. Deberán preocuparse por estar actualizados en los avances producidos.
- Ser responsables del uso que se hace de los tests dando información clara y respetando los principios éticos y las disposiciones legales que regulan el uso de los test.
- Esforzarse por evitar el daño o perjuicio a las personas evaluadas
- Velar por la seguridad de los materiales de los tests controlando el acceso y limitando el mismo a las personas no cualificadas
- Respetar la propiedad (copyright) no fotocopiando materiales o la transmisión de los mismos por medios electrónicos u otros soportes no autorizados
- Asegurarse de que los resultados de los tests se tratan confidencialmente estableciendo niveles de accesibilidad y medidas de protección de los datos archivados. No proporcionar los resultados sin la autorización pertinente
- Utilizar procedimientos de entrevista y restantes pruebas no específicamente psicológicas (de conocimientos, profesionales,...) convenientemente fundamentadas y para las que hayan adquirido la competencia necesaria

▶ Con respecto a la utilización de tests psicológicos

Este tipo de pruebas son de uso exclusivo por profesionales Titulados en Psicología. A la hora de utilizarlas se deben respetar los siguientes aspectos:

- ◆ Cumplir las Directrices internacionales para el uso de los tests elaboradas por la *International Test Commission (ITC)*<sup>5</sup> El objetivo de las mismas es garantizar la utilización de *“los tests de forma adecuada, profesional y ética prestando la debida atención a las necesidades y derechos de las personas implicadas en el proceso*

---

<sup>5</sup> Texto completo disponible en [www.cop.es/test/](http://www.cop.es/test/) (versión española aprobada por la Comisión de Test del COP).

*de evaluación, y teniendo en cuenta las razones para utilizar los test, así como el contexto en el cual se lleva a cabo su aplicación .... asegurándose de que ... (el evaluador) tiene las competencias y conocimientos necesarios para llevar cabo el proceso evaluativo” (ITC-COP, 2008, p.6)*

- ◆ Los tests deben aportar datos que justifiquen las inferencias que se hacen a partir de los resultados obtenidos.
- ◆ Los psicólogos que utilizan los tests deben tener conocimientos metodológicos y psicométricos sólidos.
- ◆ Los psicólogos que utilizan los tests deben conocer y comprender las teorías, modelos y constructos medidos para garantizar una elección pertinente y una interpretación adecuada de los resultados
- ◆ Asegurarse de que los tests se usan de forma no discriminativa

*d) Procedimiento y realización de las sesiones de evaluación*

- ▶ Antes de la aplicación de pruebas
  - ◆ Comprobar que las condiciones de las instalaciones y el estado de los materiales son los adecuados para garantizar la calidad de la aplicación
  - ◆ Informar sobre la finalidad de la aplicación/ evaluación
  - ◆ Informar a los evaluados sobre sus derechos y deberes
  - ◆ Informar sobre cómo se van a utilizar de los resultados y cuales son los derechos y limitaciones de acceso a los mismos
  - ◆ Avisar con antelación a los candidatos de donde y cuando se realizará las diferentes sesiones de evaluación (aplicación de las pruebas).
  - ◆ Garantizar que los profesionales están cualificados y son competentes para la aplicación, corrección e interpretación de las pruebas
  - ◆ Respetar el derecho de participación de los evaluados explicándoles las consecuencias de la no realización
  - ◆ Informar sobre la confidencialidad de los resultados derivados de la realización de los tests y la accesibilidad a los mismos
- ▶ Durante la aplicación de las pruebas
  - ◆ Establecer condiciones adecuadas: bienvenida participantes, reducción ansiedad ante la evaluación, eliminar fuentes de distracción , comprobar que todos tienen los

materiales y el correcto estado de los mismos

- ◆ Respetar las instrucciones descritas en los manuales de las pruebas
- ◆ No dar información complementaria que altere las condiciones de igualdad en las distintas aplicaciones
- ◆ En caso de realizar modificaciones con respecto al procedimiento de aplicación estas deberán ser anotadas para su posterior análisis
- ◆ En el caso de que las pruebas tengan limitación de tiempo, se debe velar por la precisión y rigor en el control de tiempos de aplicación

*e) Análisis de resultados. Informe de la evaluación*

▶ Corrección

- ◆ Seguir los manuales de cada prueba.
- ◆ Aplicar las fórmulas de corrección y transformación de puntuaciones establecidas. Muchos de estos procesos están actualmente mecanizados, pero el profesional debe tener formación técnica consistente para entender los resultados

▶ Interpretación

- ◆ Competencia técnica y teórica de la persona que realiza la interpretación con respecto a los modelos subyacentes. (Necesidad de acreditación como psicólogos del trabajo y las organizaciones para las pruebas psicológicas)
- ◆ Utilización de escalas y/o baremos para grupos adecuados de comparación
- ◆ Tener en cuenta las limitaciones de los resultados y los errores de medida de cada escala, así como los factores que puedan alterar artificialmente los resultados

▶ Limitaciones en la aplicación y almacenamiento de resultados de las pruebas de evaluación:

- ◆ No podrán ser grabadas sin consentimiento informado del evaluado, garantizando la destrucción de la grabación una vez elaborado el informe pertinente
- ◆ Se debe garantizar la confidencialidad de resultados y accesibilidad a los mismos

▶ Elaboración del Informe de candidato

- ◆ Los resultados incorporados al informe deben ser utilizados en el proceso de toma de decisión
- ◆ No deben figurar los nombres de las pruebas aplicadas sino los aspectos o criterios evaluados
- ◆ Lenguaje no discriminatorio, neutro y basado en hechos.

- ◆ Fecha y evaluador
- ◆ Debe incluir el comentario y recomendaciones de cada candidatura señalando:
  - Puntos fuertes y débiles para su contratación
  - Disponibilidad, intereses, motivaciones y condiciones para aceptar la oferta
  - Factores críticos para el desempeño óptimo del puesto: ajuste al equipo y la organización.

*f) Comunicación. Devolución de información a la organización y a los candidatos*

- ▶ Confidencialidad de los resultados
- ▶ Establecer tiempos de almacenamiento de los resultados
- ▶ Registrar las personas que reciben el informe y tipo / contenido de informe que reciben

## **5.5.- Toma de decisiones**

### **5.5.1. Elección del candidato**

No se trata de elegir al “mejor” candidato sino al candidato que mejor se ajusta a las características del puesto y de la organización. A la hora de tomar la decisión debemos asegurarnos de que el candidato está interesado y motivado para incorporarse a la organización en esa posición específica y que la misma se ajusta a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales.

La elección debe utilizar necesariamente los resultados de la evaluación, basándose en ellos. En caso contrario quedaría en cuestión la legitimidad de haberla realizado.

La responsabilidad jurídica de la decisión corresponde al empleador, el seleccionador tiene la responsabilidad deontológica y técnica sobre el proceso.

Los criterios de decisión utilizados en los procesos en que intervienen los psicólogos deben ser públicos, transparentes, y conocidos con antelación por todas las personas implicadas; de modo que se garantice la libertad de participación de los candidatos y la integridad de los decisores.

## **5.5.2. Notificación y compromiso**

Al notificar la oferta de empleo se debe verificar que la persona sigue interesada en la oferta. En esta fase se realizan las tramitaciones pertinentes previas a la contratación (por ejemplo, reconocimiento médico, comprobación de cualificaciones y acreditaciones requeridas, comprobación de referencias en su caso, etc.)

## **5.6.- Contratación, acogida e integración**

### **5.6.1. Contratación**

La formalización debe ajustarse a las normas laborales vigentes en cada momento.

### **5.6.2. Acogida**

Debe existir un manual de acogida y la empresa debe nombrar a una persona que se encargue de facilitar la incorporación de las personas tanto si son personas de nuevo ingreso como si son trabajadores con movilidad. Básicamente debe incluir:

- Presentación del jefe inmediato y la persona responsable de la acogida
- Presentación de los miembros de la empresa
- Información sobre organigrama, objetivos, funciones y responsabilidades.
- Instalaciones, materiales y equipos
- Jerarquía y contactos
- Prevención de riesgos laborales, beneficios y prestaciones

### **5.6.3. Integración**

Se debe verificar la adaptación de la persona al puesto y a la organización y viceversa.

El periodo de prueba se utiliza como plazo de verificación del ajuste

Indicadores de calidad de las contrataciones

- Resultados en la evaluación de rendimiento
- Desarrollo profesional de las personas contratadas
- Tiempo de permanencia en el puesto de trabajo y en la empresa
- Plazos normativos para ello

## 5.7.- Validación

En la fase de validación del procedimiento de R&S se debe comprobar tanto la eficacia y eficiencia de los procedimientos y actividades llevadas a cabo como la utilidad de dichos procesos.

Por tanto en esta fase se deben comprobar que se han realizado adecuadamente los aspectos descritos en los apartados anteriores y que el candidato o candidatos elegidos se incorporan a la organización con resultados satisfactorios para los distintos agentes implicados: empleadores, empleados y sociedad.

Los aspectos a comprobar son:

- Existencia de documento de formalización de la demanda de selección
- Existencia de una planificación de plantillas
- Existencia de perfil de exigencias basado en la descripción del puesto de trabajo
- Existencia de estudio del mercado de trabajo para determinar las fuentes de reclutamiento
- Existencia de política de empresa sobre fuentes de reclutamiento internas, externas o mixtas.
- Existencia de información a los trabajadores sobre los procesos de R&S que se llevan a cabo (indicaciones sobre los requisitos de presentación de candidaturas)
- Chequeo de la oferta o anuncio de empleo
- Ratios de reclutamiento
- Análisis de la pertinencia y relevancia de los criterios utilizados
- Fiabilidad, validez y utilidad de los predictores
- Rigor y equidad en la aplicación, corrección e interpretación de las pruebas para todos los candidatos
- Toma de decisiones basada en los resultados de las pruebas
- Acreditación y competencia de las personas que realizan la evaluación
- Protección y confidencialidad de los resultados de las pruebas
- Claridad en la comunicación con los candidatos
- Respeto al derecho de libre participación de los candidatos
- Plazos para su realización

Adicionalmente, se comprobarán los siguientes aspectos:

- Costes de los procesos
- Costes por persona contratada

### **5.7.1. Memoria del proceso**

La elaboración de una memoria del proceso es una buena práctica ya que permite alcanzar un objetivo prioritario de calidad profesional: la documentación de todas y cada una de las tareas realizadas. La memoria de R&S debe recoger los objetivos, métodos y resultados de todas las fases descritas.

Por tanto, tiene como objetivo informar de todas las actividades realizadas desde la detección de la necesidad de cubrir una posición hasta la integración por el ocupante de la misma. La elaboración de dicha memoria pone de manifiesto el rigor del proceso llevado a cabo y sirve como documento acreditativo del trabajo realizado por los distintos profesionales.

Este documento servirá de base para realizar la auditoría del proceso facilitando la misma.

Consta de los siguientes apartados:

- Análisis del Puesto, Funciones y Perfil de exigencias definido.
- Medios de Reclutamiento empleados, y fechas: Anuncios Publicados, Bases de Datos consultadas, Redes de Contacto utilizadas, etc.; y resultados obtenidos (candidaturas contrastadas, clasificación de las mismas y número en cada una de ellas).
- Fase de contraste de candidaturas y sus fechas: Entrevistas realizadas, Telefónicas, Personales, de Competencias. Preseleccionados en cada una de ellas.
- Relación de instrumentos utilizados, fechas de la aplicación de las pruebas, número de candidatos evaluados, sistema de decisión establecido, resultados obtenidos en cada fase.
- Indicación de la escala de transformación de las puntuaciones directas obtenidas, utilizada para hacerlas comprensibles a los destinatarios de los informes e incluso a los propios candidatos en el proceso.
- Sistema de decisión utilizado para la elección por el que se ha determinado qué candidatos superan y pasan a las siguientes fases del proceso selectivo.
- Hitos o momentos en los que se ha contrastado el desarrollo del proceso con el

interlocutor, y conclusiones o decisiones adoptadas, etc.

- Fecha y número de Informes de Finalistas y proporción respecto a las candidaturas contrastadas.
- Identificación del candidato contratado, plazo de incorporación y fecha de incorporación.
- Fechas y planificación de las fases sucesivas, seguimientos previstos para valorar su adecuación y adaptación
- Responsables implicados en los mismos, (conveniente la presencia del inmediato superior y el responsable del proceso de selección realizado).

## **6.- Solución de dilemas y conflictos**

Aun los protocolos de intervención más rigurosamente elaborados resultan incompletos para recoger la amplísima gama de situaciones que pueden producirse en la intermediación en el mercado de trabajo.

Debido a ello, el recurso a colegas más experimentados o asesores de otras profesiones se convierte en el procedimiento recomendable para prevenir posibles desviaciones del código deontológico.

En cualquier caso, si el dilema o el conflicto no encuentran solución razonable por las vías más inmediatas de solución, siempre cabe la consulta a la Comisión Deontológica para dirimir aquellas cuestiones que afecten al buen hacer profesional.

## Referencias

- Alcover, C.M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill
- American Psychological Association (2000). *Report of the task force on test user qualifications*. Disponible en: <http://www.apa.org/science/programs/testing/qualifications.pdf> (consulta el 15 de septiembre de 2010).
- Anderson, N.; Ones, D. S.; Sinangil, H. K.; Viswesvaran, Ch. (eds.). *Handbook Of Industrial, Work And Organizational Psychology*. (vol.2.). London: Sage.
- Association Française de Normalisation (2008). *Feasibility and opportunity to develop a European standardization work program concerning "business to business" recruitment services*. Saint Denis. Disponible en: <http://www.cen.eu/cenServices/Business/Value/Documents/Project7RecruitmentServicesMarch2009.pdf> (consulta el 15 de septiembre de 2010).
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal y las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4, 141-168.
- Colegio Oficial de Psicólogos. Comisión Deontológica Estatal [España]. (s.f.): *Ética y Deontología para Psicólogos*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos. Disponible en: <http://www.cop.es/pdf/etica.pdf> (consulta el 15 de septiembre de 2010).
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos [España]. (2010). *Directrices para la Traducción-Adaptación de los Tests*. [Adaptadas de la International Test Commission (ITC)] Disponible en: <http://www.cop.es/index.php?page=traduccion> (consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos [España]. (2010). Normas mínimas para el uso de los tests [Adaptado de: Moreland, K.L., Eyde, L.D., Robertson, G.J., Primoff, E.S. y Most, R.B. (1995). Assessment of test user qualifications. *American Psychologist*, 5, 14-23.].

Disponible en: <http://www.cop.es/index.php?page=normas-uso> (consulta el 15 de septiembre de 2010)

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos [España]. (2010). *Principios éticos de la evaluación psicológica* [Tomados del Código Ético de la APA: Ethical principles of psychologists and code of conduct. American Psychologist, 47, 1597-1611]. Disponible en: <http://www.cop.es/index.php?page=principios-eticos> (consulta el 15 de septiembre de 2010)

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos [España]. (s.f.). *Código deontológico del Psicólogo*. Disponible en: <http://www.cop.es/cop/codigo.htm> (consulta el 15 de septiembre de 2010)

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos [España]; EUROPSY. (2007). *EuroPsy. El certificado europeo de Psicología*. Disponible en: <http://www.europsy.cop.es> (consulta el 15 de septiembre de 2010)

Depolo, M.; Munduate, L.; Peiró, J.M.; Roe, R.A.; Sverko, B.; Vartiainen, M. (2008). *Europsy and the advanced certificate in W&O Psychology*. Disponible en: <http://www.eawop.org/docs/EuroPsy%20and%20Advanced%20Certificate.pdf> (consulta el 15 de septiembre de 2010)

European Federation of Psychologist's Associations (2005). *Meta-code of ethics*. Accepted by General Assembly Athens, July 1995 - Revised by General Assembly Granada, July 2005. Disponible en: <http://www.efpa.eu/ethics/ethical-codes> (consulta el 15 de septiembre de 2010)

Evers, A.; Anderson N.; Voskuiljl, O. (eds.). (2005). *Handbook of personnel selection*. Oxford: Blackwell. Farr, J.L.; Tippins, N.T. (eds.) (2010). *Handbook of employee selection*. New York. Routledge.

Fernández- Ballesteros, R.; Márquez, M.O.; Vizcarro, C.; Zamarrón, M.D. (2011). *Buenas prácticas y competencias en evaluación psicológica: El sistema interactivo múltiple de aprendizaje del proceso de evaluación (SIMAPE)*. Madrid: Pirámide.

Fernández-Ballesteros, R.; De Bruyn, E.E.; Godoy, A.; Hornke, L.; Ter Laak, J.; Vizcarro, C.; Westhoff, K.; Westmeyer, H.; Zaccagnini, J.L. (2001). Guidelines for the assessment process (GAP). A proposal for discussion. *European Journal of Psychological Assessment*, 17, 187-200. [Publicadas en español en *Papeles del Psicólogo*, enero-abril 2003, vol. 23, n.84, P. 58-70. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/778/77808407.pdf> (consultado el 15 de septiembre de 2010)].

Herriot, P. (ed.) (1995). *Assessment and Selection in Organizations*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.

Honkanen, H.; Nyman, K. (2002). *Handbook of good practice in personnel assessment*. Helsinki: Psychologien Kustannus Oy.

International Standard Organization. (2008). ISO/TC 230 N 86 *Assessment service delivery – Procedures to assess people in work and organizational settings*. ISO (documento para revisión y comentario.)

International Tests Commission (2008a). ITC [web en línea]. Disponible en: <http://www.intestcom.org> (consultado el 15 de septiembre de 2010)

International Tests Commission (2008b). *International Guidelines for Test Use* Disponible en: <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/41.pdf> (consulta efectuada el 15 de septiembre de 2010) [Hay una versión en castellano del documento del 2008 del Colegio Oficial de Psicólogos disponible en: <http://www.cop.es/index.php?page=directrices-internacionales> (consultado el 15 de septiembre de 2010)]

Investors in People (2004). *Recruitment and Selection. The Investors in People guide to attracting and keeping the right personnel to help your business grow*. London: Investors in People.

*Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal*. (BOE 14/12/1999). Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1999/12/14/pdfs/A43088-43099.pdf> (consultado el 15 de septiembre de 2010)

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* (BOE 23/3/2007). Disponible en: [http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases\\_datos/doc.php?id=BOE-A-2007-6115](http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2007-6115) (consultado el 15 de septiembre de 2010)
- Lowman, R.L. (ed.) (2006). *The ethical practice of psychology in organizations*. (2<sup>nd</sup> ed.). Washington: APA
- Muchinsky, Paul M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6<sup>a</sup> ed.). México: Thomson
- Osca, A. (ed.) (2006). *Selección, evaluación y desarrollo de los recursos humanos* Madrid: Sanz Tomas
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (eds.) (2007) *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis
- Pereda, S.; Berrocal, F.; Alonso, M. (2008). *Psicología del Trabajo*. Madrid. Pirámide
- Prieto, G.; Muñiz, J. (s.f.). *Un modelo para evaluar la calidad de los tests utilizados en España*. Disponible en: <http://www.cop.es/infocop/infocop77/info75-60.htm> (consultado el 15 de septiembre de 2010)
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22<sup>a</sup> ed.) Madrid. Espasa Calpe (recurso electrónico: <http://buscon.rae.es/drae/>; consulta el 15 de septiembre de 2010)
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. Ohio: SIOP. Disponible en: [http://www.siop.org/\\_Principles/principles.pdf](http://www.siop.org/_Principles/principles.pdf) (consultado el 15 de septiembre de 2010)

## ANEXO 1.- Lista de verificación de los Procesos de R&S.<sup>6</sup>

Marcar con  los elementos documentados en el procedimiento de intervención.

Incorporar en la columna de “observaciones” las **Buenas Prácticas** incluidas que no son exigibles por la legislación vigente<sup>7</sup>.

ELEMENTO		OBSERVACIONES
<b>1.- FORMALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Modelo de justificación de la demanda	
<input type="checkbox"/>	Modelo de contrato de servicios	
<input type="checkbox"/>	Programa de asignación de recursos humanos y técnicos	Compromiso de confidencialidad
<input type="checkbox"/>	Cronograma de actividades	
<b>2.- ESTUDIO DEL TRABAJO</b>		
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de Descripción de puestos	
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de elaboración de Perfil de Exigencias	
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de sondeo de mercado de laboral	
<b>3.- RECLUTAMIENTO</b>		
<input type="checkbox"/>	Reglas de prioridad entre R. interno y externo	
<input type="checkbox"/>	Ratios de candidatos por vacante	
<input type="checkbox"/>	Normas de contestación a las candidaturas	
<input type="checkbox"/>	Reglas de publicidad de las vacantes	
<input type="checkbox"/>	Fuentes de reclutamiento utilizables	

<sup>6</sup> La lista de verificación recoge los elementos que se requiere documentar para hacer posible la comprobación de que a) los procesos de R&S responden a un marco teórico fundamentado, y b) los procedimientos que se utilizan están normalizados y son rigurosos.

Un Manual de Procedimientos de R&S debiera incorporar, con las variaciones pertinentes, derivadas del contexto concreto, al menos las siete áreas de verificación propuestas. Los 30 ítems incorporados son necesarios para garantizar el cumplimiento de las leyes ante cualquier posible demanda.

El propósito de documentar cada una de estos elementos del marco de intervención no es hacer inflexibles los programas de actuación, ni aumentar cargas burocráticas, sino anticiparse a la necesidad de justificar la idoneidad de los procedimientos que se utilizan. Además, la documentación de los procedimientos facilita la explicación de las desviaciones debidas a circunstancias imprevistas.

<sup>7</sup> A modo de ejemplo se han incorporado en la columna de “Observaciones” determinados aspectos cuya observancia no es exigible por las leyes vigentes; y que están extendidas tanto entre las agencias privadas de colocación como entre las empresas que realizan los procesos de R&S internamente, con sus propios departamentos especializados. Todas ellas, salvo la utilización de protocolos de garantía de la calidad normalizados, son exigibles para los profesionales de la Psicología del Trabajo acreditados.

ELEMENTO		OBSERVACIONES
<b>3.- RECLUTAMIENTO</b>		
<input type="checkbox"/>	Modelos de Currículum Vitae	
<input type="checkbox"/>	Sistema de Registro de candidaturas (LOPD)	Candidaturas espontáneas / respuestas a publicidad
<input type="checkbox"/>	Métodos de escrutinio (screening) de candidaturas	
<b>4.- EVALUACIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Definición de criterios de evaluación	
<input type="checkbox"/>	Elección de pruebas de evaluación	Exclusión de pruebas sin manual de uso
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de contacto con candidatos	
<input type="checkbox"/>	Normas de aplicación de pruebas	Consentimiento informado de los candidatos
<input type="checkbox"/>	Normas de corrección de pruebas	Acreditación de cualificación de los evaluadores
<input type="checkbox"/>	Normas de interpretación de pruebas	
<input type="checkbox"/>	Verificación de competencia de los evaluadores	Verificación de imparcialidad
<input type="checkbox"/>	Modelo de informes de candidatos	
<b>5.- DECISIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Reglas de toma de decisión	Exigencia de utilizar los datos de la evaluación psicológica en caso de que se incluyan en el Perfil de Exigencias
<input type="checkbox"/>	Reglas de comunicación de resultados	
<b>6.- INCORPORACIÓN / INTEGRACIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de contratación	
<input type="checkbox"/>	Manual de Acogida	
<input type="checkbox"/>	Procedimiento de verificación de la integración	
<b>7.- VALIDACIÓN</b>		
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de seguimiento y control	Auditoría mediante sistemas certificados de garantía de calidad
<input type="checkbox"/>	Modelo de memoria del proceso	

## ANEXO 2.- Ejemplos de buenas y malas prácticas en R&S

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
<p>Presentar un procedimiento documentado sobre el modelo metodológico, las limitaciones técnicas, y los compromisos deontológicos.</p> <p>Elaborar Perfil de Exigencias específico para cada puesto, siguiendo un procedimiento sistemático derivado de métodos científicos de estudio del trabajo,</p> <p>a) que incluya todas las características necesarias para un adecuado desempeño de la actividad laboral (cualificaciones, competencias, acreditaciones, aptitudes, rasgos psicológicos,...)</p> <p>b) que considere las condiciones concretas en que se encuadra el empleo (demandas de la tarea, control y apoyo social prescritos, recursos y recompensas disponibles, tipología de relación laboral,...)</p>	<p>Iniciar procesos de búsqueda o evaluación de candidatos sin un estudio suficiente del empleo a ocupar.</p> <p>Establecer Perfiles de Exigencias incompletos, que responden a características generales de una ocupación o cualificación, pero no a las específicas de la que es objeto de intermediación.</p> <p>Incluir en el Perfil de Exigencias características no relacionadas con el desempeño de la actividad laboral (discriminatorias, vejatorias, o simplemente innecesarias).</p>
<b>ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO</b>	
<p>Establecer por escrito:</p> <p>a) Objetivos específicos</p> <p>b) Actividades</p> <p>c) Plazos</p> <p>d) Recursos (humanos, técnicos, materiales).</p> <p>e) Garantías</p> <p>f) Precios / Costes / Condiciones de pago</p> <p>Acordar las alternativas para las contingencias posibles en el desarrollo del proceso (ausencia de candidatos adecuados, prolongación de plazos en las actividades, rechazo de la oferta por los candidatos válidos, fallo en la integración del candidato al puesto,...)</p>	<p>Emprender búsquedas o evaluaciones de personal sin existencia de empleos específicos o sin compromiso de intermediación con los empleadores.</p>
<b>RECLUTAMIENTO (BÚSQUEDA MEDIANTE PUBLICIDAD)</b>	
<p>Proporcionar información de las características del puesto (exigencias, recompensas y condiciones de trabajo).</p> <p>Acordar laProporcionar información de las características de la organización (si hay razón para no indicar el nombre, especificar los datos contextuales suficientes: sector de actividad, tamaño, posicionamiento en el mercado).</p> <p>Informar sobre las fases y plazos del proceso.</p>	<p>Utilizar bases de candidatos de otros procesos o empresas sin consentimiento de las personas implicadas.</p> <p>Proporcionar información falsa, o intencionadamente confusa.</p>

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
<b>RECLUTAMIENTO (BÚSQUEDA DIRECTA)</b>	
<p>Informar con precisión al candidato en el contacto inicial sobre las condiciones de la oferta y las fases y plazos del proceso.</p> <p>Reforzar las medidas de Protección de Datos, estableciendo restricciones especiales al acceso a la información.</p> <p>Establecer garantías escritas de compromiso de cada una de las partes antes de avanzar en la negociación del acuerdo.</p>	<p>Proporcionar información confidencial (al empleador o al candidato) sin consentimiento expreso de la parte interesada.</p> <p>Proporcionar información confusa o inexacta al candidato para captar su interés.</p> <p>Realizar las búsquedas a través de más de un intermediario, sin coordinación sobre las personas con que se contacta.</p>
<b>RECLUTAMIENTO (GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN)</b>	
<p>Contestar todas las candidaturas recibidas (incluso las espontáneas) acusando su recibo y explicando el tratamiento que recibirán.</p> <p>Archivar los datos confidenciales de acuerdo a las exigencias de las leyes de Protección de Datos Personales.</p> <p>Destruir la información confidencial una vez cumplido el plazo de validez de la oferta.</p> <p>Solicitar consentimiento expreso si se quiere mantener el registro de expedientes de candidatos potencialmente interesantes para otros puestos.</p> <p>Comunicación a los candidatos del estado de su candidatura en las distintas fases del proceso</p>	<p>Permitir el acceso a la información a personas sin compromiso de confidencialidad</p> <p>Utilizar las referencias de contacto adquiridas para propósitos diferentes al de la oferta de empleo para la que se recibieron.</p> <p>Archivar la información (en soporte físico o electrónico) sin medidas de protección del acceso.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>	
<p>Documentar las normas técnicas, deontológicas y de procedimiento que seguirá el proceso de evaluación.</p> <p>Utilizar únicamente procedimientos de evaluación que dispongan de descripción rigurosa de las normas de aplicación, análisis e interpretación.</p> <p>Comprobar las cualificaciones, experiencia y acreditaciones requeridas de los miembros del equipo de evaluación para aplicar cada tipo de prueba, o para realizar las funciones auxiliares en el proceso.</p> <p>Informar con antelación a todos los candidatos sobre las características del proceso: tipos de pruebas, duración, fases, derechos y obligaciones del empleador, el candidato y el equipo de evaluación.</p>	<p>Dar por supuesto el consentimiento expreso para la realización de las pruebas que lo requieren, o recabarlos sin registrar su prestación por los candidatos.</p> <p>Aplicar pruebas que vulneran la dignidad, o humillan al candidato. Indagar en la vida privada del candidato.</p> <p>Aplicar pruebas psicológicas por personas sin la cualificación o competencia necesarias.</p> <p>Realizar evaluaciones psicológicas sin ninguna entrevista personal entre evaluador y evaluado.</p> <p>Realizar informes automatizados sin intervención de profesional competente.</p> <p>Aplicar pruebas psicológicas no tipificadas con objeto de investigación, y sin consentimiento expreso a la colaboración, o con coacción para conseguir la colaboración.</p> <p>Utilizar formularios de recogida de datos fraudulentos.</p> <p>Utilizar pruebas de evaluación cuya relación con los criterios del Perfil de Exigencias no tengan fundamentación precisa.</p>

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
<b>DECISIÓN</b>	
<p>Establecer procedimientos de toma de decisión que garanticen la independencia de criterio de cada uno de los miembros del órgano decisorio.</p> <p>Verificar la prioridad de los principios de capacidad y mérito como criterios de elección.</p> <p>Precisar las reglas para la solución de discrepancias en la interpretación de los criterios de selección.</p> <p>Redactar y custodiar acta del proceso de decisión que permita la comprobación posterior del cumplimiento de las normas establecidas para el proceso.</p> <p>Documentar y custodiar la aceptación por todos los miembros del comité de selección de los principios de respeto, responsabilidad e integridad.</p>	<p>Establecer un proceso de evaluación diferente para los candidatos “recomendados”.</p> <p>Utilizar diferentes criterios de ajuste para los candidatos procedentes de distintas fuentes de reclutamiento.</p> <p>Admitir en los órganos de decisión personas vinculadas a los candidatos.</p>
<b>NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS A LOS CANDIDATOS EVALUADOS</b>	
<p>Entregar a los candidatos elegidos documento de oferta de empleo vinculante.</p> <p>Comunicar a los candidatos no seleccionados la finalización del proceso y el plazo en que se destruirán los datos obtenidos en la evaluación.</p>	<p>Comunicar exclusivamente la oferta de empleo a las personas elegidas, sin notificar la conclusión del proceso a los restantes candidatos.</p> <p>Modificar las condiciones laborales o los plazos de incorporación establecidos en la oferta de empleo.</p>
<b>ACOGIDA</b>	
<p>Establecer un procedimiento normalizado de recepción en el puesto de trabajo que especifique las actividades a realizar por la persona que se incorpora durante el periodo necesario para que pueda alcanzar los resultados previstos en su puesto sin supervisión continua.</p> <p>Entregar un documento de bienvenida que recoja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la exposición de las actividades en el primer día de trabajo, incluyendo explicación de instalaciones y equipos</li> <li>b) las referencias de contacto con los servicios de información y solución de problemas laborales</li> <li>c) las normas de regulación de la conducta en el ámbito profesional</li> <li>d) las contribuciones que se esperan del trabajador</li> <li>e) los compromisos de la empresa con los empleados</li> </ul> <p>Formar a las personas que tengan que participar en la acogida en los objetivos y procedimientos.</p>	<p>Dejar a la libre iniciativa de los compañeros de trabajo, o del supervisor inmediato el modo de realizar la recepción en el puesto.</p> <p>No hacer seguimiento de la acogida</p>
<b>VALIDACIÓN</b>	
<p>Utilizar protocolos normalizados de garantía de la calidad (Investors in People, Balance Social, Normas ISO,...)</p> <p>Analizar los costes y calidad del proceso de R&amp;S</p> <p>Utilidad de las decisiones</p> <p>Analizar la rentabilidad económica del proceso de R&amp;S</p>	<p>Documentar con testimonios de personas “parciales” como único medio de presentar evidencias sobre el proceso.</p> <p>Dar por finalizado el proceso de R&amp;S una vez se incorpora el candidato o candidatos seleccionados.</p>



[www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org)