

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En la actualidad muchas empresas familiares han evolucionado intentando aplicar técnicas adecuadas para el proceso de Selección de Personal que permitan escoger al candidato más adecuado para cada puesto de trabajo.

Cuando se aplican pruebas, lo más importante es sacarle el máximo partido, es decir, saber valorar y entender lo que nos aportan, que el resultado óptimo será diferente en cada caso y que esta diferencia estará en función de las características del puesto de trabajo y por tanto del perfil de la persona que deberá ocuparlo.

Para optimizar este proceso lo dividiremos en etapas y deberemos tener bien claro el objetivo que debemos alcanzar en cada una de ellas:

1) Descripción del puesto de trabajo:

Para una empresa familiar que quiere alcanzar la excelencia, tener bien definidos sus puestos de trabajo, la hará disponer de un buen conocimiento de su estructura interna y de los procesos que en ella se llevan a cabo, además del nivel de utilización de los recursos humanos y técnicos. Esta información será valiosa tanto para la área de RRHH como también para todas las áreas estratégicas de la organización. Una buena definición incluirá las características y demandas del puesto tanto desde el punto de vista técnico como del humano.

Para elaborar la definición de los puestos de trabajo, se precisará un análisis de los mismos que nos permita obtener la máxima información relevante del puesto en concreto. Además nos permitirá optimizar las tareas en cada uno de los puestos, que cada persona sepa las responsabilidades asignadas y que no existan tareas que no tengan responsables.



Se deben definir muy bien las tareas para las que se precisa una nueva incorporación, a partir de esta reflexión describir el puesto en función de todas ellas. Este proceso resulta especialmente complicado cuando se trata de un puesto de nueva creación ya que las tareas que se deben definir no se han realizado al menos desde un puesto de trabajo similar y esto puede llevar, si no se realiza con el suficiente cuidado, a una mala incorporación.

2) Perfil de la persona:


A partir de la anterior descripción de los puestos de trabajo se deberá ir cumplimentando cada ficha con el perfil de la persona que lo deberá ocupar, teniendo en cuenta los aspectos de formación, habilidades personales, aptitudes específicas y rasgos de la personalidad que puedan favorecer la consecución de los objetivos: las Competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

3) Reclutamiento de los candidatos:

Cabe remarcar que en esta fase la finalidad no es encontrar a la persona para ocupar el puesto, sino a las personas que más se ajusten a las características definidas en el punto anterior. A continuación se exponen las maneras de confeccionar el reclutamiento de candidatos:

-  Si la dimensión de la empresa lo permite, se buscará si el candidato ya lo tenemos en la propia organización, es decir promocionar internamente a una persona desde otro puesto de trabajo, esta es una práctica que podrá estar planificada si se trabajan las carreras profesionales del personal de la empresa.
-  Otra manera de reclutar a los candidatos es tener una base de datos propia, por tanto cuando venga alguien interesado en trabajar en nuestra empresa, se le hará rellenar una ficha de solicitud de trabajo. Para hacer la recepción de esta persona, darle las instrucciones y despedirla adecuadamente, se podrá formar a alguna persona de

administración, así el responsable de RRHH liberará tiempo i solamente será necesario que mantenga entrevistas con las personas candidatas finales. En el momento en que surja la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, consultaremos las fichas de que disponemos y escogeremos a las personas que aporten el perfil solicitado, de acuerdo con el perfil requerido en la descripción del puesto de trabajo para el que estemos seleccionando a los candidatos. Se citará telefónicamente a las personas elegidas, a la vez que se aprovechará para averiguar si su interés para trabajar en nuestra empresa está vigente.

 La tercera es buscar fuentes externas de reclutamiento, ya sea a través de la prensa local o diaria, como también por otras vías propias de la zona donde nos encontremos: ayuntamiento, consejo comarcal, asociación,... Siempre buscando que sean las que utilizan buena parte de la población cuando han de buscar trabajo.

4) Evaluación de los Candidatos:

Disponiendo de la anterior información, se podrá objetivar el proceso de selección, sabiendo lo que necesitamos y haciendo una valoración de si el candidato lo aporta, en qué medida y si será capaz de superar las carencias.

Cuando se tenga a los candidatos para ocupar este puesto, habiendo utilizado cualquiera de las vías citadas anteriormente, se deberá escoger a los que veamos que cumplan los mínimos requeridos en el perfil de que se trate.

Con sólo una entrevista será insuficiente poder valorar algunos de los aspectos mencionados, por tanto si incorporamos pruebas objetivas que midan

determinados rasgos, estaremos optimizando las posibilidades de escoger al mejor candidato en base a los requerimientos que precisa el cargo.

Para escoger una prueba u otra y asegurarnos de que éstas nos aportarán el conocimiento que necesitamos debemos tener presente toda la información



que queremos obtener y que esta ha de estar en consonancia con los requerimientos señalados en el perfil de la persona; con todo eso hemos de escoger las pruebas más adecuadas, ya sean técnicas o de aproximación a su perfil de competencias relacionales y humanas.

5) Pruebas de Selección:

Tendremos en cuenta otorgar a todos los candidatos el mismo tratamiento, a la vez de cuidar que el material recibido sea lo más claro y bien presentado posible, sin errores de ortografía y con buena calidad de copia, los candidatos han de estar cómodos y debemos tranquilizarlos para que la inquietud delante del proceso no interfiera negativamente en el resultado de las pruebas.

6) La Entrevista:

Con los candidatos que cumplan el perfil que hemos determinado como necesario, mantendremos una o más entrevistas para conocerlos y averiguar cuestiones que no se han valorado en las pruebas, investigar algún aspecto que no quede claro o incluso se contradiga en su currículum, hablar de sus expectativas de trabajo y de futuro profesional y valorar personalmente la empatía que nos despierta la persona en cuestión. También aprovecharemos la entrevista para prestar atención a todos aquellos aspectos que nos llegan del candidato a través de la comunicación no verbal.



7) Escoger al Candidato Idóneo:

Una vez recopilada toda la información que habíamos programado, será preciso darle un peso específico a cada apartado, ya que esto nos ayudará a tener una visión global más clara y cuidada de cada uno de los candidatos y evitando así dejarnos llevar por algún rasgo o aspecto que nos haya gustado mucho de aquella persona, en detrimento de otros. Con todo esto es el momento de escoger a la persona que creamos que es la más idónea para trabajar en nuestra empresa, procurando huir de escoger a un candidato sólo

porque ha sido el que ha obtenido la puntuación más elevada en todas las pruebas del proceso, si vemos que éste no es el candidato válido para el trabajo que deberá hacer, por tanto si no hemos encontrado ninguna persona que aporte unos mínimos del perfil solicitado, iniciaremos de nuevo el proceso, revisando todas las fases para buscar los elementos que nos lleven al éxito.

8) Incorporación a la Empresa:

La incorporación de un nuevo trabajador a la empresa es un momento más importante de lo que puede parecer, hará falta acogerlo debidamente para así asegurarnos al máximo que tenga una correcta integración en el puesto de trabajo y con los otros trabajadores.

Por tanto es recomendable que el primer día de trabajo destinemos el tiempo que convenga a presentarlo a todos los compañeros y a las personas con las que deberá relacionarse jerárquicamente, así como hacerle saber explícitamente la misión, filosofía y cultura de la empresa. No hemos de olvidar de asegurarnos que ha comprendido lo que se espera de él o de ella, cuales serán sus deberes, responsabilidades así como sus derechos. Por lo que respecta al espacio físico, le enseñaremos todas las instalaciones y más detalladamente su lugar de trabajo y especificaciones de las tareas concretas.

Durante los primeros días, hará falta que su superior vaya cerciorándose de que la integración con los compañeros y en el propio trabajo es suficiente y adecuada, por si no fuera así poder rectificar y actuar lo más pronto posible.

No olvidemos que todo puesto disfruta de unos días de período de prueba y que hemos de utilizarlos para comprobar que la persona trabaja y se relaciona tal y como habíamos previsto que lo haría.

Hacerlo así puede evitarnos tener que efectuar despidos o tener que aguantar situaciones negativas en caso de decidir continuar contando con la colaboración de una persona que no responde al perfil que necesitamos.



9) Planes de Formación y Seguimiento:

Hasta aquí hemos visto que necesitamos la descripción de los puestos de trabajo y el perfil de la persona, el siguiente paso será disponer de una ficha para cada trabajador en la que conste todo su currículum y la formación que va recibiendo.

A partir de los requerimientos del perfil para cada puesto de trabajo y de las competencias reales de la persona que lo ocupa, podremos elaborar los planes de formación continuada para los trabajadores de la empresa, que también tendrán que responder a los nuevos requerimientos que vayan surgiendo. También los planes de formación han de concordar con los requerimientos de la estrategia de la empresa.

No olvidemos que todo Plan de Formación no estará completo si no hay posteriormente una evaluación de esta para valorar si se ha conseguido lo que se pretendía y en la justa medida para poder ir haciendo las rectificaciones necesarias que respondan a las desviaciones que se observen.



Mercè Dedeu Ribera
Socia-directora de Torrent i Dedeu,
Consellers de la Família Empresària