

## PROCEDIMIENTO DE ELECCIÓN DE PERSONAS – ASPANIAS

### DEFINICIÓN DEL PROCESO

La *Elección de Personas* agrupa todas las actuaciones encaminadas a incorporar a los equipos de la organización a las personas más cualificadas y adecuadas a cada momento, según los principios de igualdad de oportunidades y las necesidades estratégicas de la organización, y encaminadas a alcanzar el mayor ajuste posible persona-puesto de trabajo.

La elección de personas es considerada un proceso crítico dentro de la Gestión de Personal.

Un principio básico en Aspanias es que las personas que se incorporen entrarán a formar parte de un equipo, normalmente ya constituido. Por esa razón, un factor fundamental a tener en cuenta es no solo el ajuste individual de la persona al puesto, sino el ajuste del equipo a la persona, con una visión determinada por la duración prevista (y posible) de la contratación, con la vista fija en el largo plazo.

El ámbito del proceso es el conjunto de entidades Aspanias, en concreto:

- Fundación Aspanias Burgos
- Fundación CISA – Central Integral de Servicios Aspanias
- Asociación Aspanias
- Aspaniasmerc 2016 S.L.U.

### MISIÓN:

- la incorporación a los equipos de ASPANIAS de las personas trabajadoras más adecuadas en cada momento
- según las necesidades de la organización a corto y largo plazo
- valorando no sólo el desempeño profesional sino la integración dentro del equipo y la organización y la satisfacción personal de la persona trabajadora
- respetando los criterios y planteamientos de ASPANIAS en cuanto a la igualdad entre mujeres y hombres y entre todo tipo de personas

### Propietario del proceso:

- Dirección de RRHH de ASPANIAS

### ■ Agentes participantes:

- Unidad Técnica de RRHH
- Direcciones/as de Áreas, Servicios y/o Equipos (en función del proceso específico)
- Gestión Laboral
- Representación Legal de las personas trabajadoras
- Entidades externas (en función del proceso específico, ECyL, bolsas de empleo de entidades y colegios profesionales...)

## VÍAS DEL PROCESO DE ELECCIÓN

- ESTRATÉGICA (Es): Puestos de confianza de la Dirección de la Organización, considerados de valor para la aplicación de la estrategia de la organización a medio y largo plazo
- EXTERNA (E): Preferentemente puestos técnicos de carácter temporal o puestos operativos estables
- PROMOCIÓN INTERNA (PI): Preferentemente puestos técnicos de carácter estable o de larga duración
- URGENCIA (Ur): Puestos operativos de carácter temporal y/o con plazos de cobertura mínimos

**Puestos de confianza:** Personas trabajadoras que asuman puestos de dirección y coordinación, considerados de especial confianza y responsabilidad. En estos casos se promoverán procesos de elección estratégicos, atendiendo a la solvencia profesional requerida en cuanto al desempeño y aptitud profesional, según lo dispuesto en el art. 86 y siguientes del XV convenio general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad (se incluirá en la fase 5 del proceso).

También podrán entrar en este grupo puestos de staff dependientes directamente de la Dirección de la organización.

**Puestos Técnicos:** Grupo profesional II – Personal Titulado (según el XV convenio general)

**Puestos Operativos:** Grupos profesionales III y IV (Personal Técnico y Personal Operario)

La vía de elección no tiene por qué ser única; puede ser adecuado que un mismo proceso se desarrolle desde el principio por más de una vía. Esto puede ocurrir especialmente a la hora de procesos para cubrir Puestos Técnicos, que podrán desarrollarse a través de un PE y un PI simultáneamente.

## FASES DEL PROCESO DE ELECCIÓN

1. **Determinación de necesidades**
2. **Reclutamiento de candidaturas**
3. **Valoración de candidaturas**
4. **Propuesta de candidaturas**
5. **Priorización de candidaturas**
6. **Acuerdo sobre la contratación**
7. **Contratación y acogida**

### 1 Fase de determinación de necesidades

- Agentes implicados
  - Direcciones de Áreas, Servicios y/o Equipos
  - Unidad Técnica de RRHH
  - Dirección de RRHH
- Acciones a realizar
  - Identificación y valoración de la necesidad de personal (a demanda de la Dirección correspondiente o el responsable del programa concreto)
  - Definición del puesto de trabajo a cubrir
    - Si no se cuenta con un perfil del puesto de trabajo, se elaborará un perfil que recoja los requisitos, competencias requeridas y condiciones del puesto
  - Determinación de la vía por la que se cubrirá (Es / PE / PI / Ur)
  - En función de lo anterior, la Unidad Técnica de RRHH realizará la planificación del proceso de selección:
    - Plazos
    - Pruebas
    - Criterios de valoración
  - Aprobación del proceso por la Dirección de RRHH
  - Información a la RLT de la previsión de puestos de trabajo a cubrir y la vía a través de la que se cubrirá (salvo en los puestos vía Ur, de los que se informará a posteriori, por la propia naturaleza de los mismos)
- Indicador de final de fase
  - La Dirección de RRHH ha aprobado el puesto a cubrir, y el tipo y planificación del proceso que se desarrollará

### 2 Fase de reclutamiento de candidaturas

- Agentes implicados
  - Unidad Técnica de RRHH

- Acciones a realizar (en función de la vía de cobertura):
  - Preselección en la bolsa de empleo (Es / Ur / PE)
  - Solicitud a fuentes externas y recepción de CV (Es / PE)

En algún caso, puede ocurrir que se adapte la vía a seguir para el proceso de elección en base al gran número/carencia de candidaturas adecuadas
  - Difusión de la oferta interna y recepción de solicitudes (PI)

La oferta interna deberá publicitarse, acompañada del modelo de solicitud, con al menos 1 semana de plazo para la recepción de solicitudes a través de los tabloneros de anuncios de la empresa y el resto de canales de comunicación utilizados habitualmente por la entidad (correos electrónicos corporativos, reuniones, etc.)

La oferta interna se presentará incluyendo las condiciones del puesto ofertado (Grupo Profesional, centro y horarios de trabajo, incorporación, requisitos y competencias profesionales valoradas, etc.)
  - Confirmación con las personas candidatas de su interés en participar en el proceso
- Indicador de final de fase
  - Se cuenta con un listado de personas candidatas que cumplen los requisitos y han manifestado su interés para cubrir el puesto

### 3 Fase de valoración

- Agentes implicados
  - Direcciones de Áreas, Servicios y/o Equipos
  - Comités de empresa
  - Unidad Técnica de RRHH
- Acciones a realizar
  - Valoración de C.V.

Normalmente se realizará una preselección de candidaturas a partir del CV

En los PI no se realizará preselección
  - Recopilación de información previa y posible Valoración de competencias a partir de informes internos de la Dirección correspondiente (PI)
  - Entrevistas de valoración de competencias (a realizar por la Unidad Técnica de RRHH y/o, en su caso, por la Dirección correspondiente).

En los procesos de Promoción Interna, las entrevistas con las personas candidatas se realizarán con presencia de una persona miembro del Comité de Empresa correspondiente, elegida por este órgano. El papel de la persona representante del Comité será garantizar los derechos

de las personas candidatas, no teniendo voto en cuanto a la valoración de las candidaturas.

- En función del proceso, pruebas prácticas, psicotécnicas y/o recogida de información externa
- Indicador de final de fase
  - Se cuenta con una valoración de competencias y variables a tener en cuenta para las candidaturas

#### **4 Fase de propuesta de candidaturas**

- Agentes implicados:
  - Direcciones de Áreas, Servicios y/o Equipos
  - Unidad Técnica de RRHH
- Acciones a realizar:
  - Salvo en las plazas a cubrir por vía Ur (en las que se solicitará confirmación por vía correo electrónico o en persona), la Unidad Técnica de RRHH, en coordinación con las Direcciones/as de Áreas, Servicios y/o Equipos, remitirá a la Dirección de RRHH un informe técnico que recoja el proceso desarrollado, las valoraciones efectuadas y la propuesta de candidaturas consideradas Aptas para el puesto, con las consideraciones que sean oportunas.
  - La propuesta será meramente técnica, con la valoración de las distintas competencias profesionales para cada candidatura y recogida de otros aspectos valorables (por ejemplo, plazos y opciones de incorporación, valor añadido de algunas candidaturas...) que orienten la decisión
- Indicador de final de fase:
  - Se ha remitido a la Dirección de RRHH la propuesta técnica de candidaturas válidas para el puesto

#### **5 Fase de Priorización de candidaturas**

- Agentes implicados
  - Dirección de RRHH
  - Direcciones de Áreas, Servicios y/o Equipos
- Acciones a realizar
  - Se priorizan las candidaturas en base a la valoración efectuada
- Indicador de final de fase
  - Se cuenta con un listado priorizado de candidaturas aceptadas

## 6 Fase de acuerdo para la contratación

- Agentes implicados
  - Unidad Técnica de RRHH
  - Direcciones de Áreas, Servicios y/o Equipos (cuando no sea posible por parte de la U.T. RRHH)
- Acciones a realizar
  - Oferta del puesto a las personas candidatas según listado priorizado
  - Contacto/Entrevista con la persona candidata elegida para acordar su incorporación
  - Solicitud de documentación administrativa
  - Una vez confirmada la incorporación de la persona elegida, comunicación al resto de personas candidatas de su situación en el proceso
- Indicador de final de fase
  - Se ha acordado la incorporación de la persona trabajadora

## 7 Fase de contratación y acogida (procedimientos específicos)

- Agentes implicados
  - Unidad Técnica de RRHH
  - Gestión laboral
  - Direcciones de Áreas, Servicios y/o Equipos
- Acciones a realizar:
  - Recogida de documentación administrativa
  - Contraste y validación de la documentación
  - Tramitación administrativa (alta en SS, elaboración del contrato, solicitud de revisión médica —aptitud para el puesto de trabajo constatada, en el caso de personas con discapacidad—, información a la RLT)
  - Inicio del Plan de Acogida por parte de la Dirección correspondiente
  - Firma del contrato por parte de la persona trabajadora
  - Remisión a Gerencia del informe final del proceso
- Indicador de final de fase
  - Se ha procedido al alta en SS y contrato de la persona trabajadora

## ACCIONES CLAVE DEL PROCESO

### ■ La definición del puesto de trabajo en términos de competencias

Las competencias profesionales requeridas para el adecuado desempeño del mismo y la integración en el equipo determinarán el reclutamiento y el proceso de selección subsiguiente. Será necesario tener en cuenta también los requisitos del puesto (por ej., titulación, inscripción en desempleo...), pero este último aspecto, aunque fundamental, es más administrativo y supone un menor riesgo de error.

El punto de partida inicial ha sido el listado de competencias y la descripción de puestos de trabajo recogida en el XIV Convenio general de la discapacidad, consensuada en su momento entre patronales y sindicatos. No obstante, este planteamiento (necesariamente muy general) debe ser dinámico, de forma que no restrinja la mejora continua y la adaptación a nuestra realidad.

### ■ Reclutamiento

La ampliación de las fuentes de reclutamiento cobra una mayor importancia en estos momentos, en los que el mercado de trabajo ha dado muestras de agotamiento para puestos esenciales (At. Directa) en los que se ha incrementado también la rotación (motivada por la mayor demanda de puestos de este tipo por parte de las administraciones públicas)

### ■ La valoración de competencias de las personas candidatas

Con frecuencia, los criterios cuantificables de manera numérica con más facilidad (por ej., antigüedad o experiencia en un puesto) no tienen una correlación alta con competencias consideradas claves (por ej., Trabajo en equipo, Integración en la organización). Este hecho, unido a la dificultad de uso de pruebas estandarizadas, hace imprescindible la valoración de competencias profesionales a partir de jueces externos formados (direcciones y responsables) y entrevistas semiestructuradas, que son los procedimientos que estamos aplicando en Aspañias desde se que empezaron los procesos de evaluación de competencias, en 2005. En este sentido, las competencias profesionales deben estar expresadas en términos de comportamientos observables que permitan la clara diferenciación y graduación de las mismas y reduzcan el margen de error.

### ■ Toma de decisión (priorización de candidaturas)

La Toma de decisión tendrá lugar a la hora de priorizar las distintas candidaturas, y es un proceso cuyos responsables son la Dirección de RRHH y las direcciones de áreas, servicios y equipos. Este proceso exige de una valoración cualitativa, dada la necesidad de trasladar y

simplificar las distintas valoraciones parciales para llegar a un único criterio jerarquizado. Por ejemplo, una persona candidata con un valor añadido alto podría ver compensadas sus limitaciones por el equipo en el que vaya a integrarse, y ser por tanto considerada como una candidatura óptima, cuando de plantearse la incorporación a un puesto dentro del mismo Grupo Profesional y con responsabilidades similares pero en otro área o servicio, se valorase una valoración menos alta.

## **CLAVES DEL PROCESO**

- Flexibilidad / Adaptabilidad
- Transparencia
- Equidad
- Consistencia / Coherencia
- Autoevaluación y mejora

**RRHH de Aspanias**  
**Burgos, marzo de 2022**