

FORMACIÓN PROFESIONAL · RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA · UNIDAD 4

Planificar la selección y definir el puesto

El área documental de Nexo acumula trabajo y Darío ya ha escrito «persona dinámica, con disponibilidad total». Antes de buscar a nadie: ¿cuántas horas faltan, qué puesto es de verdad y con qué reglas se elegirá?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Calcular una necesidad de personal y comparar alternativas antes de decidir contratar.
- Analizar un puesto y redactar su descripción, su perfil y una oferta sin requisitos discriminatorios.
- Elegir canales de reclutamiento y distinguir intermediación de contratación.
- Ordenar las fases de un proceso de selección con sus documentos, responsables y datos necesarios.
- Elegir instrumentos de selección válidos, comparables y accesibles, con reglas fijadas antes de empezar.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Disponibilidad total» para un puesto con horario

Lunes 26/10/2026. Una persona del área documental de **Nexo** ha pasado a otra área y el trabajo se acumula. La dirección pregunta si hace falta contratar.

Darío ya tiene un borrador de oferta: *«Se busca persona dinámica, con disponibilidad total»*. **Samira** frunce el ceño: el puesto tiene un horario definido.

La coordinación de personas encarga la selección **SEL01**: comprobar la necesidad, definir el puesto, decidir dónde buscar y preparar las pruebas, **con las reglas aprobadas antes de ver ninguna candidatura**.

❓ **Si en tu clase falta una persona para un trabajo en grupo, ¿buscas a alguien nuevo o repartís las tareas?**

❓ **¿Qué te dice de un puesto la palabra «dinámico»? ¿Y «disponibilidad total»?**

❓ **¿Dónde buscaría una empresa a alguien como tú?**

❓ **¿Es justo que una entrevista sea distinta para cada candidatura?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

4.1 Necesidad de personal

4.2 Perfil del puesto

4.3 Mercado laboral y canales

4.4 El proceso de selección

4.5 Instrumentos de selección

Lo que se hace de verdad


Darío

La oferta pide disponibilidad total.

Pero el puesto tiene un horario definido…


Samira


Elena

Pues escribamos lo que se hace de verdad: clasificar, revisar y responder consultas.

Y fijemos ya los pesos de la prueba y de la entrevista, antes de ver un solo currículo.


Samira

CLAVE

Una selección justa empieza **antes** de la primera candidatura: necesidad, puesto, canales y reglas.

Primero se mide el trabajo

TAREA	VOLUMEN	TIEMPO UNITARIO	HORAS AL MES
Clasificar y registrar documentos	3.600	3 min	180
Responder consultas	600	5 min	50
Revisión y archivo	—	—	40
Total			**270**

Área documental de Nexo. Datos ficticios, mensuales.

CLAVE

La planificación tiene una parte **cuantitativa** (cuántas horas) y otra **cualitativa** (qué competencias).

2,09 personas a jornada completa

Necesidad = carga ÷ capacidad de una persona

Capacidad de una persona	160 × 0,95 × 0,85	**129,2 h/mes**
Necesidad	270 ÷ 129,2	**2,09 personas**
Sin cubrir con una persona	270 − 129,2	**140,8 h**
Sin cubrir con dos personas	270 − 258,4	**11,6 h**

160 h programadas; 5 % de ausencias previstas; 85 % de tiempo productivo.

CLAVE

Con dos personas faltan 11,6 h al mes, que pueden absorberse **mejorando el procedimiento**.

Capacidad frente a 270 horas de carga



Faltarían 140,8, 76,2 y 11,6 horas al mes, respectivamente.

CLAVE

Media jornada aporta 64,6 h: no basta para cubrir la carga.

Seis alternativas, cada una con su riesgo

ALTERNATIVA	CUÁNDO TIENE SENTIDO	RIESGO
Reorganizar o simplificar	Procesos mal diseñados	Trasladar el problema a otra área
Formar a la plantilla	Falta competencia, no tiempo	No crea horas de trabajo
Promoción o movilidad interna	Hay personas preparadas	Deja otra vacante
Horas extraordinarias	Pico breve	Fatiga, coste y límites legales
Externalizar o ETT	Necesidad temporal o muy especializada	Menor control y conocimiento propio
Contratar	Necesidad estable	Coste y compromiso a largo plazo

CLAVE

La necesidad se formaliza en una **solicitud de cobertura** que autoriza la dirección: sin autorización, no hay proceso.

El trabajo y la persona



Descripción del puesto

El trabajo: misión, tareas, responsabilidades, relaciones y condiciones. Apoyo documental: tramitar documentación con exactitud y confidencialidad; jornada completa de mañana.

VS



Perfil

La persona: competencias y requisitos. Rigor, criterio de clasificación, comunicación clara, confidencialidad; formación administrativa o experiencia equivalente en archivo.

CLAVE

Ambos salen del **análisis del puesto**: observación, entrevistas y cuestionarios.

Cada requisito, con su tarea

TAREA	COMPETENCIA	REQUISITO	TIPO
Clasificar y registrar	Rigor y criterio de clasificación	Formación administrativa o experiencia en archivo	Imprescindible
Detectar errores y datos ausentes	Atención al detalle	Se comprueba en la prueba práctica	Imprescindible
Responder consultas	Comunicación clara	Se comprueba en la entrevista	Imprescindible
Gestor documental	Manejo de aplicaciones	Conocer un gestor documental	Deseable

CLAVE

Nunca se exigen edad, sexo, fotografía, estado civil, situación familiar ni datos de salud.

Sin discriminación en el acceso al empleo



No pueden establecerse limitaciones, segregaciones o exclusiones en el acceso al empleo, ***incluidos los criterios de selección****, y el empleador no puede preguntar por las condiciones de salud del aspirante.*

Ley 15/2022, art. 9 · Estatuto de los Trabajadores, arts. 4.2.c y 17.1 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

A toda empresa que selecciona, en cada fase: oferta, cribado, pruebas y entrevista.

NO OBLIGA A…

No impide exigir requisitos que respondan a una tarea real del puesto.

CLAVE

«Menor de 30 años» no responde a ninguna tarea y discrimina por edad; «saber clasificar por tipo, fecha y cliente», sí.

Transparencia retributiva desde la oferta

Plazo de transposición vencido el 7 de junio de 2026; en España, solo un proyecto de real decreto cuando se escribió el libro.

Banda salarial

Quien solicita el empleo tiene derecho a conocer la retribución inicial o su banda antes de la entrevista.

Historial retributivo

No se le puede preguntar cuánto cobra ahora.

Lenguaje neutro

Anuncios y denominaciones de puestos neutros.

Buena práctica

Si la banda no está aprobada, se pide a la dirección antes de convocar entrevistas, no «a convenir».

CLAVE

Aplicarla ya es buena práctica aunque falte la norma española.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una candidata pregunta: «¿Cuánto se cobra?». La entrevistadora responde: «Depende de lo que cobres ahora». ¿Qué está mal?

A Nada: es una forma de negociar

B Pregunta por el historial retributivo y no informa de la retribución o banda

C Solo que debería responder por escrito

✔ La Directiva (UE) 2023/970 da derecho a conocer la retribución inicial o su banda antes de la entrevista y prohíbe preguntar por el historial retributivo (actividad 6).

Intermediar no es contratar

CANAL	QUÉ HACE	¿CONTRATA?
Servicios públicos de empleo	Intermediación gratuita, ofertas, orientación y formación	No
Agencias de colocación	Intermediación autorizada; pueden hacer selección	No
ETT	Contrata a la persona y la cede a la empresa usuaria (Ley 14/1994)	Sí, la ETT
Consultoras de selección	Diseñan y hacen procesos por encargo	No
Portales y redes profesionales	Difunden ofertas y reciben candidaturas	No
Centros de FP y universidades	Bolsas de empleo y prácticas	No

CLAVE

Una agencia ayuda a encontrar a la persona, pero la contrata la empresa; con una ETT, la empleadora es la ETT.

Buscar dentro o buscar fuera



Reclutamiento interno

Conoce la empresa, motiva, menor coste y adaptación más rápida. Pero menos candidaturas, deja otra vacante y riesgo de favoritismo.

VS



Reclutamiento externo

Nuevas ideas y competencias, más candidaturas. Pero más coste y tiempo y adaptación más lenta.

CLAVE

Nexo publica la vacante en la intranet y en el tablón de los dos turnos **diez días**, con los mismos requisitos y la misma prueba que fuera.

Qué es la intermediación laboral



Acciones destinadas a proporcionar a las personas trabajadoras un empleo adecuado y a las empresas las personas más apropiadas; incluye la prospección, la puesta en contacto, la colocación y la selección, y ***no puede hacerse exclusivamente por medios automatizados****.*

Ley 3/2023, de Empleo, art. 3.c y art. 5.a · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Servicios públicos de empleo y agencias de colocación autorizadas.

NO OBLIGA A…

No convierte a la agencia en empleadora: contrata la empresa.

CLAVE

El SEPE coordina el sistema con los servicios autonómicos; la Ley 3/2023 prevé transformarlo en la Agencia Española de Empleo.

Siete fases, cada una con su documento

1. Solicitud

Solicitud de cobertura; área y dirección; avanza si está autorizada.

2. Captación

Oferta de empleo; RR. HH.; publicada en los canales elegidos.

3. Preselección

Ficha de cribado; cumple requisitos imprescindibles.

4. Pruebas

Instrucciones y hoja de puntuación; aplicada a todas.

5. Entrevista

Guion y hoja de anclajes; dos personas evaluadoras.

6. Decisión

Acta de propuesta; la aprueba la dirección.

7. Comunicación

Mensajes individuales: solo los datos de cada persona.

CLAVE

Un proceso justo es **previsible**: documento, responsable y condición para pasar de fase.

Qué se guarda de cada candidatura

DATO	FASE	DÓNDE	HASTA CUÁNDO
Nombre y contacto	Recepción	Expediente de la selección	Cierre, salvo bolsa
Formación y experiencia	Preselección	Ficha de cribado	Cierre del proceso
Puntuaciones y notas	Pruebas y entrevista	Acta y hojas de puntuación	Cierre y plazo de reclamación
Número de cuenta	Ninguna	No se pide	—

CLAVE

Una fotografía, la fecha de nacimiento o el estado civil no ayudan a decidir quién clasifica mejor.

Cada instrumento mide algo distinto

INSTRUMENTO	QUÉ MIDE	EJEMPLO
Muestra de trabajo	Una tarea real del puesto	Clasificar diez documentos ficticios
Prueba de conocimientos	Saberes técnicos	Protección de datos
Psicotécnicas	Aptitudes o rasgos	Atención a detalles
Dinámica de grupo	Conducta en interacción	Caso en equipo
Entrevista estructurada	Competencias con preguntas iguales y criterios previos	«Cuéntame una vez en que detectaste un error ya enviado»
Centro de evaluación	Varias competencias y observadores	Combinación de las anteriores

CLAVE

Válido: mide lo que el puesto requiere. **Fiable**: resultados parecidos al repetirse. **Comparable**: mismas condiciones para todas.

Por eso la regla se aprueba antes

Final = peso P × prueba + peso E × entrevista

X (P 8, E 6) · 70/30	0,7 × 8 + 0,3 × 6	**7,4**
Y (P 6, E 9) · 70/30	0,7 × 6 + 0,3 × 9	**6,9**
X · 50/50	0,5 × 8 + 0,5 × 6	**7,0**
Y · 50/50	0,5 × 6 + 0,5 × 9	**7,5**

Candidaturas de ensayo del libro.

CLAVE

Con 70/30 gana X; con 50/50, Y. Cambiar los pesos viendo quién sale beneficiado **invalida el proceso**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Con la regla aprobada 0,7 × P + 0,3 × E, ¿cuánto obtiene una candidatura de ensayo con P = 7 y E = 9?

A 7,6

B 8,0

C 8,4

✔ 0,7 × 7 + 0,3 × 9 = 4,9 + 2,7 = 7,6. Un punto más en la prueba suma 0,7; uno más en la entrevista, 0,3.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

SEL01-Diseño: la selección de apoyo documental



El equipo, para la coordinación de personas

Miércoles 28/10/2026. Carga del área documental, perfil del puesto, instrumentos y regla de puntuación. Plazo de candidaturas hasta el viernes 06/11. Caso ficticio.

1. **Necesidad.** 270 h ÷ 129,2 h = 2,09 personas; hay 1. Un puesto a jornada completa y simplificar el registro para las 11,6 h restantes. La dirección autoriza.

2. **Perfil.** Formación administrativa o experiencia equivalente en archivo. Sin edad, fotografía ni situación familiar.

3. **Instrumentos.** Prueba (P): 10 documentos, 0 a 10. Entrevista estructurada (E): anclajes en 2, 5, 8 y 10; media; dos evaluadoras.

4. **Comprobar la regla.** 0,7 × P + 0,3 × E, sin corte. Ensayo P = 7, E = 9 → **7,6**.

5. **Preselección.** Lunes 09/11: 9 candidaturas; 1 fuera de plazo y 4 sin la formación ni la experiencia. Pasan **4**, C01 a C04.

✔ Se cubre 1 puesto; regla 70/30 comprobada; 5 exclusiones con su motivo registrado (1 por el plazo y 4 por el requisito) y 4 admitidas. La aplicación se hace en la unidad 5.

APRENDE CON LA IA

Los consejos que recibió Elena

Cinco errores en la respuesta de un asistente. Pulsa cada tarjeta.

«Una ETT es una agencia de colocación y no contrata a nadie»

BULO

La ETT contrata a la persona y la cede a la empresa usuaria (Ley 14/1994).

«El SEPE cobra una tarifa a las empresas por publicar ofertas»

BULO

Los servicios públicos de empleo intermedian gratis.

«Es mejor una entrevista libre que una muestra de trabajo»

BULO

La muestra mide una tarea real; la entrevista estructurada es más válida y fiable que la libre.

«Pregunta a cada candidatura cuánto cobra ahora»

BULO

La Directiva 2023/970 prohíbe preguntar por el historial retributivo.

«Deja que la IA descarte sola los peores currículos»

BULO

Es de alto riesgo (Reglamento 2024/1689) y exige supervisión humana real.

REPASO

Ideas clave

- Una vacante no siempre se cubre contratando: primero se mide el trabajo y después se decide.
- Carga del área documental: 180 + 50 + 40 = 270 h al mes; capacidad de una persona: 160 × 0,95 × 0,85 = 129,2 h.
- Necesidad = 270 ÷ 129,2 = 2,09 personas; con dos, faltan 11,6 h, que se absorben mejorando el procedimiento.
- La solicitud de cobertura recoge puesto, motivo, cálculo, alternativas, jornada, fecha y presupuesto, y la autoriza la dirección.
- La descripción habla del trabajo y el perfil, de la persona; cada requisito responde a una tarea y nunca se pide edad, foto, situación familiar ni salud.
- La Directiva 2023/970 da derecho a conocer la retribución o su banda y prohíbe preguntar por el historial retributivo.
- Las agencias de colocación y los servicios públicos intermedian; la ETT contrata y cede a la persona.
- Cada fase de la selección tiene documento, responsable, condición para avanzar y solo los datos necesarios.
- Los pesos, anclajes y cortes se aprueban antes de ver candidaturas: en SEL01, 0,7 × P + 0,3 × E (ensayo P 7, E 9 = 7,6).



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**