



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA
FISICC-IDEA
SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“El debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones”

PRESENTADO POR:

Erick Fernando Rivera Martínez

Carné IDE15011261

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 19 de septiembre de 2020

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. MÉTODO	4
3.1 Técnica	4
4. MARCO TEORICO	5
4.1 Antecedentes	5
4.2 Proceso de administración de recursos humanos	7
4.2.1 Definición de proceso de reclutamiento de personal.....	8
4.2.2 Proceso de selección de personal en las empresas.	10
4.2.2.1 Selección del personal.....	10
4.2.3 ¿En qué consiste la selección de personal?	11
4.2.4 Las fases del proceso de selección de personal.	12
4.2.4.1 Elaboración del perfil del candidato:	12
4.2.4.2 Lanzamiento de la convocatoria:	12
4.2.4.3 Preselección de los candidatos:.....	13
4.2.4.4 Selección.	13

4.2.4.5 Informe de los candidatos.	13
4.2.4.6 Toma de decisión.	14
4.2.4.7 Contratación.	14
4.2.4.8 Incorporación.	14
4.2.4.9 Seguimiento.	15
4.3 ¿Qué es reclutamiento?	15
4.3.1 Tipos de reclutamiento.	16
4.3.1.1 Interno.	16
4.3.1.2 Ventajas del reclutamiento interno.	17
4.3.1.3 Desventajas del reclutamiento interno.	19
4.3.2.1 Externo.	22
4.3.2.2 Ventajas del reclutamiento externo.	22
4.3.2.3 Desventajas del reclutamiento externo.	23
4.4 Pasos del reclutamiento	25
4.5 Las principales técnicas de reclutamiento externo	26
4.5.1 Archivos de candidatos:	26
4.5.2 Presentación de candidatos:	26
4.5.3 Carteles o avisos en la puerta de la Empresa.	27
4.5.4 Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos.	27

4.5.4.1 Las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo para atraer talento a la empresa.	28
4.5.4.2 Página de Empleo.	28
4.5.4.3 Redes Sociales.	29
4.5.4.4 Portales de Empleo.	29
4.5.4.5 Contenido Multimedia y Blog.	29
4.5.4.6 Eventos.	30
4.5.4.7 Ferias de Empleo.	30
4.5.4.8 Día de Puertas Abiertas en Oficina.	30
4.5.4.9 Agencias de Reclutamiento Externas.	31
4.5.4.10 Bolsas de Empleo.	31
4.5.4.11 Agencias de Colocación.	32
4.5.4.12 Otras fuentes.	32
4.6 ¿Qué es el reclutamiento interno y qué beneficios tiene para la empresa?	32
4.7 Beneficios del reclutamiento humano	33
4.7.1 Ahorro de costos y tiempos de reclutamiento.	33
4.7.2 El tiempo de adaptación del colaborador es menor.	34
4.7.3 El candidato ya conoce y comparte la cultura organizacional.	34
4.7.4 Se fomenta la motivación en los empleados de mejorar su desempeño.	34
4.7.5 Se retiene al talento clave.	35

4.8 ¿Cómo se realiza el reclutamiento interno?	35
4.8.1 Consideraciones importantes al reclutar internamente.	36
4.9 Los instrumentos para la selección de personal	38
4.9.1 Hoja de solicitud de empleo.	38
4.9.2 Entrevista.	38
4.9.3 Tipo de entrevistas en función de la estructura y formato.....	39
4.9.3.1 Entrevista Estructurada.	39
4.9.3.2 ¿Para qué tipo de casos puede ser provechosa la entrevista estructurada?	39
4.9.3.3 Entrevista Libre.....	40
4.9.3.4 Entrevista Mixta o Semiestructurada.	40
4.9.3.5 Entrevista de tensión.	41
4.9.3.6 Entrevista por Competencias.	41
4.10 Tests.....	42
4.10.1 Test psicológico o de características internas.	42
4.10.1 Test de inteligencia.	42
4.10.2 Test de intereses.....	42
4.10.3 Test situacionales.....	43
4.11 Los centros de evaluación	43
4.12 ¿Qué pasa después de la evaluación?	44
4.13 Análisis y descripción de puestos	44

4.13.1 Análisis de puesto.	45
4.14 Proceso de obtención de información	46
4.14.1 Descripción de puestos.	46
4.15 Proceso de contratación.....	47
4.15.1 Etapas del proceso de contratación.....	47
4.15.1.1 Pasos para agilizar la contratación de personal.....	47
4.15.1.2 ¿Qué es la contratación de personal?	48
4.15.1.3 ¿Existe una política de contratación de personal?	48
4.15.1.4 Define la vacante.....	49
4.15.1.5 Busca candidatos potenciales.....	49
4.15.1.6 Haz una preselección.	50
4.15.1.7 Realiza pruebas de habilidades.	50
4.15.1.8 Selecciona el personal.....	50
4.15.1.9 Presenta los beneficios de la posición.....	51
4.15.1.10 Integra al candidato.....	51
4.15.1.11 Elección del candidato.	52
4.15.1.12 Notificación y compromiso.....	52
4.15.1.13 Contratación.....	53
4.15.1.14 Acogida.....	53
4.15.1.15 Integración.	54

4.15.1.16 Validación.....	54
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
5.1 Análisis.....	56
6. CONCLUSIONES.....	62
7. RECOMENDACIONES	63
8. BIBLIOGRAFÍA.....	64
8.1 Referencias bibliográficas	64
8.2 E-grafía.....	64
9. ANEXOS.....	67
9.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas.....	67
9.2 Anexo 2. Cuestionario de entrevista laboral	69

1. INTRODUCCIÓN

Para poder detallar el debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones, se realizará una investigación bibliográfica, que revele teóricamente cuáles son los pasos implementados con éxito en las empresas que durante mucho tiempo han arrojado resultados fiables y afines a los objetivos de la organización.

Posteriormente se consultará recolecciones de documentación acerca de las formas en que las administraciones de recursos humanos de las empresas se guiarán para realizar una correcta filtración del personal que aplicó al proceso de selección de personal, puesto que, el recurso humano es sustancial para desarrollar actividades en todas las áreas de manera eficiente.

Seguido de esto se abordará registros que manifiesten datos acerca de cómo atraer individuos idóneos, competentes, capaces, con vasta experiencia, que cumplan con el perfil solicitado y las características esenciales para cubrir un puesto de trabajo en la organización, se debe tomar en consideración la importancia de depurar las aglutinadas solicitudes de empleo que se reciben al momento de realizar una convocatoria.

De acuerdo con lo anterior se sondeará el origen del reclutamiento de personal y sus antecedentes, se desglosará los fundamentos en que tiene su base y como se han desarrollado a través de los años los rasgos y aspectos con que debe cumplir el personal cualificado para cada sector dentro de la empresa.

Consecutivamente se documentará las ocasiones en que las organizaciones toman en cuenta al personal que ya brinda sus servicios a la empresa y debido a que ha crecido en sus capacidades y

habilidades corresponde a participar en una evaluación que permita una promoción en su área laboral. Esto con el fin de establecer la frecuencia en que la compañía se inclina hacia el reclutamiento externo para las nuevas contrataciones.

En seguida, se investigará como iniciar la selección del personal justo después de concluir con el reclutamiento y que instrumentos se utilizan para obtener la identificación de los candidatos, su experiencia laboral, sus habilidades, sus expectativas, su razonamiento lógico, que capacidades pueden brindar mejoras a la compañía y que esperan ellos recibir al momento de salir beneficiados con la contratación.

Así, se indagará cómo funcionan los procesos de contratación, los cimientos teóricos y prácticos en sus técnicas, que permiten agilizar el cubrir una vacante con la menor inversión de recursos financieros, rápidamente y así evitar el desgaste del personal del área de recursos humanos.

Inmediatamente, se dilucidará una sección de análisis de la información recopilada y el abordaje de las documentaciones obtenidas en las distintas fuentes teóricas disponibles en bibliotecas y en la internet. Proporcionar algunas recomendaciones propias de quien redacta el presente seminario para que las empresas puedan implementarlas como ayudas en sus procesos de reclutamiento.

Para terminar, se redactará conclusiones, se proporcionará referencias y fichas bibliográficas, que permitan las consultas en las fuentes citadas y la ampliación del conocimiento si es que en algún momento el lector desea buscar más información de la que se proporciona.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Investigar, revisar y analizar las distintas teorías, conceptos, experiencias y aportes de por lo menos tantos autores o fuentes, sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos idóneos para las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos

- Conocer y comparar conceptos y experiencias de las fuentes consultadas, sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, como medio para incorporar talentos humanos competitivos a las organizaciones.
- Fortalecer las nociones de los tipos de reclutamiento interno y externo, a la luz de lo que al respecto consideran los autores y fuentes consultadas en esta investigación bibliográfica.
- Ofrecer una fuente de consulta autorizada e integrada en esta investigación, sobre el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

3. MÉTODO

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, según Méndez y Astudillo (2008) La investigación bibliográfica es una forma de hacer ciencia al sistematizar y organizar los elementos cuyas características son comunes para descubrir patrones de comportamiento. La investigación bibliográfica es un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular.

Esta exploración consiste en la búsqueda, recopilación, organización, valorización crítica de los datos bibliográficos relevantes para el presente trabajo, el cual permitirá consultar diferentes fuentes, escritas o virtuales relacionadas con el tema seleccionado.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en un documento que contiene la información específica del libro, página web, revistas, periódicos, blog, que se consultan para el desarrollo de la investigación.

La técnica de fichaje facilita la sistematización bibliográfica, la ordenación lógica de las ideas y el acopio de información, en síntesis, constituye la memoria escrita del investigador, cada ficha debe de contener una serie de datos que todos vayan referidos a un mismo tema.

Si se utiliza correctamente, se realizará la investigación únicamente con la fichas y anotaciones registradas, por ello es sustancial recopilar los datos e información extraídos de las fuentes que se utilizarán para compilar y ordenar el contenido posteriormente y de esta manera se ahorrará tiempo y facilitará la comprensión del tema elegido.

4. MARCO TEORICO

4.1 Antecedentes

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (como se citó en Pedro, 2010, párr. 49), fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, que abordó científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se logrará incrementar la productividad de los trabajadores.

La Escuela Clásica fue en donde se dio inicio al análisis del trabajo y el estudio de tiempos. Así, entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos.

Otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) (como se citó en Pedro, 2010, párr. 56), quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Henry Fayol abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales; y también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo.

Es significativo que el candidato este familiarizado con el entorno laboral para tener un mejor desempeño en este ámbito. Se le debe brindar la capacitación adecuada a cada individuo con respecto al puesto de trabajo a ocupar y brindarle las herramientas necesarias para que desarrolle con una mejor eficacia su trabajo.

(Pedro, 2010, párr. 51) La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903), en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.

Con la recopilación de la información del reclutamiento se puede observar la manera en que evoluciona, y cuales han sido sus motivos para avanzar conforme al tipo de necesidades que presente la organización. La asignación de tareas a cada trabajador debe de ir acorde a las habilidades, destrezas y preparación académica que cada uno presente.

Francis Galton (1822-1911) (como se citó en Pedro, 2010, párr. 13), dirigió su atención hacia las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones, por lo que se le considera el creador de los tests psicológicos; además, introdujo elementos de estadística en el análisis de los datos. Se plantea también que empleó curvas de probabilidad ordenando sus casos en escalas, a las que se consideran las antecesoras de las escalas de correspondencia, y creó un procedimiento para representar gráficamente y establecer en forma cuantitativa el grado de relación entre dos

variables, obteniendo así lo que él denominó el índice de correlación. Sus estudios acerca de la teoría de las estadísticas fueron continuados por su discípulo Karl Pearson, quien creó la fórmula producto-momento ampliamente utilizada en la actualidad para obtener el coeficiente de correlación.

Con la selección de la información se da a conocer el porqué del origen de las pruebas psicométricas, sobre los ítems y como obtener el resultado de las pruebas realizadas a cada candidato y con esto hacer una correcta selección del personal.

Por otra parte, (Lienert, S. 1990) (como se citó en Pedro, 2010, párr. 29), plantea que Rieger, en 1885, elaboró el “Proyecto de método de utilidad general para la prueba de la inteligencia”, el cual contiene instrucciones de cómo se pueden investigar diferentes funciones psíquicas, tales como la percepción, la apercepción, la memoria y la capacidad de combinación, entre otros. Añade este autor que, en 1897, T. Ziehen en su obra Principios y métodos de la prueba de la inteligencia, formuló ítems en el sentido en que son empleados en los tests actuales y señaló el criterio de selectividad de los tests.

Con el origen de cada prueba y sus respectivos ítems se puede realizar un mejor proceso para la selección del personal. Se debe tomar en cuenta que hasta el día de hoy existen diferentes tipos de pruebas las cuales deben ser aplicadas correctamente para obtener al candidato correcto.

4.2 Proceso de administración de recursos humanos

“El proceso de administración de recursos humanos de una organización incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo (Alfaro, 2012, pág. 55).

Al contar con un manual de procedimientos de reclutamiento de personal la organización llegará a obtener un personal altamente calificado en los puestos de trabajo, con el cual alcanzarán a cumplir los objetivos y metas. Llegarán a ser una empresa competitiva en el mercado por lo cual las personas buscarán formar parte de la empresa.

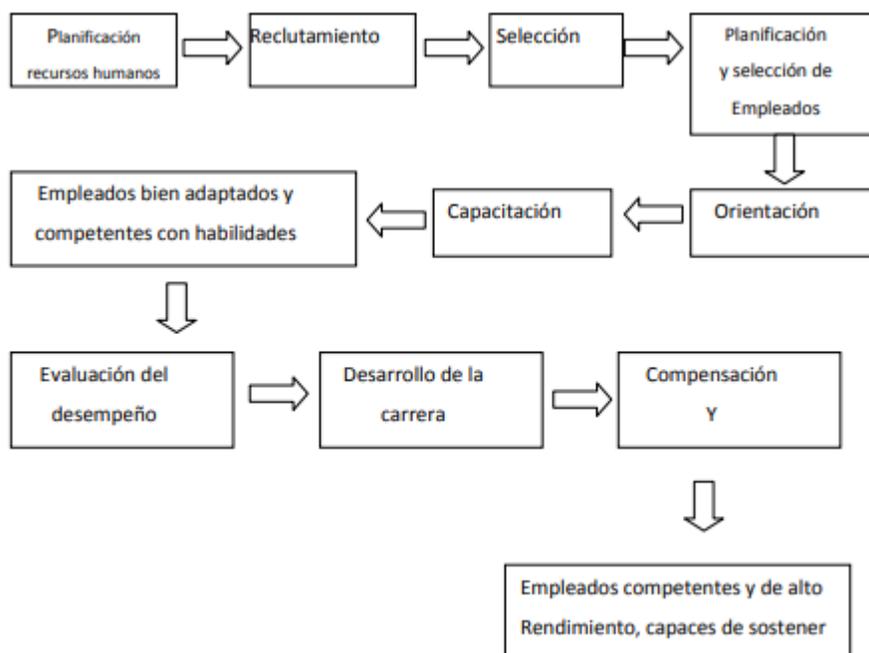


Figura 1. Administración del personal (Alfaro, 2012, pág. 55).

4.2.1 Definición de proceso de reclutamiento de personal.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización [...]. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son

necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 149).

El proceso de reclutamiento surge a través de las necesidades que presenta la empresa. El cual consiste en atraer a la organización, a los candidatos que cumplan los requisitos que el puesto de trabajo requiere. Para llevar a cabo el asunto con transparencia y justo.

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización (Mondy, 2010, pág. 128).

Mediante el reclutamiento de personal se obtiene una base de datos de los posibles candidatos a ocupar la plaza vacante, de los cuales se realizará un filtro de quienes cumplen las especificaciones que la plaza requiera.

Significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante. Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente, establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades (Alfaro, 2012, pág. 76).

Con la convocatoria de personal que se lleva a cabo, se obtendrán diversidad de personas con diferentes características y habilidades, de las cuales se debe seleccionar a las personas que cumplan o llenen los requisitos que se requieren para ocupar el puesto de trabajo.

4.2.2 Proceso de selección de personal en las empresas.

“Nada es tan importante como contratar y formar a las personas. Al fin y al cabo, apuestas por la gente, no por estrategias”, dijo el CEO y empresario Lawrence Bossidy. Contar con profesionales capacitados y comprometidos con su trabajo es clave para mejorar y hacer crecer una empresa. Para ello, es necesario poner en marcha un buen proceso de reclutamiento y selección de personal (Eserp, s.f, párr. 2).

Al contar con el personal altamente capacitado y comprometido con el trabajo, se logra que la organización llegue a alcanzar su visión y misión y cumplir con sus objetivos trazados. Es necesario realizar capacitaciones constantes para poder retroalimentar a los colaboradores y así poder disipar dudas que puedan tener en el momento.

4.2.2.1 Selección del personal.

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos (Grados, 2013, pág. 225).

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Uno de los componentes del valor de una empresa, corresponden a las personas que la integran, el proceso de selección del personal define qué candidatos tienen más posibilidades de lograr el éxito en el puesto de trabajo, basándose en su personalidad, experiencia laboral, estudios, etc.

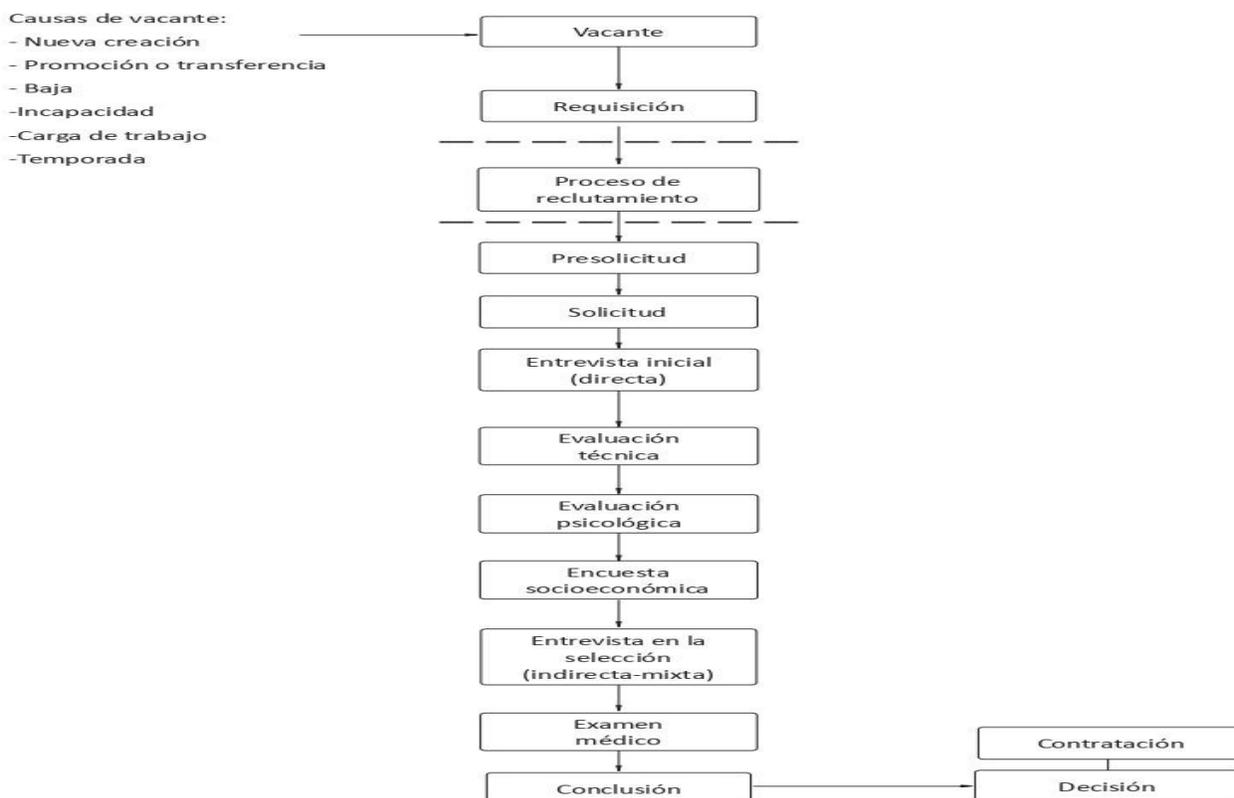


Figura 2. Reclutamiento y selección, contratación e inducción del personal (Grados, 2013, pág. 226).

4.2.3 ¿En qué consiste la selección de personal?

La selección de personal es un proceso mediante el cual la empresa elige entre diferentes candidatos aquel más adecuado para ocupar una plaza. Parte de la necesidad de contratar a nuevos empleados, ya sea porque una plaza ha quedado vacante o se ha creado una nueva, e incluye desde el reclutamiento del talento hasta la selección final de los profesionales más capacitados y que más valor puedan aportar a la empresa (Eserp, s.f, párr. 5).

Al realizar el proceso de reclutamiento de personal se logra obtener una diversidad de candidatos que están interesados en la plaza vacante con el que cuenta la organización. Si embargo no todos son llegan hacer candidatos idóneos para aplicar a la plaza vacante, por lo cual se empieza

a realizar la selección de las personas que cumplan con los requisitos que el puesto de trabajo requiera.

4.2.4 Las fases del proceso de selección de personal.

La primera fase del proceso de selección de personal es cuando la empresa clarifica sus necesidades en materia de personal y decide si realmente debe contratar a nuevos trabajadores o si puede cubrir sus exigencias con los empleados actuales. (Eserp, s.f, párr. 7)

Antes que empezar con el proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa deberá realizar un análisis de las necesidades y características de las personas que ya están dentro de la organización y poder verificar si es posible realizar una convocatoria con los colaboradores ya existentes. Si no se llegará a cumplir las expectativas y las necesidades, se procederá a realizar la convocatoria de nuevo personal.

4.2.4.1 Elaboración del perfil del candidato: según el puesto a cubrir, se elabora el perfil ocupacional, que refleja los requisitos, calificaciones, conocimientos y competencias que debe tener el candidato ideal (Eserp, s.f, párr. 8).

Se debe realizar un análisis del puesto de trabajo, el cual dará a conocer cuáles son los requisitos del puesto de trabajo y cuáles son los que debe tener el candidato para ocupar la plaza vacante con el que cuenta la organización. Entre las necesidades del puesto de trabajo se darán a conocer cuáles serán las características con las que debe cumplir el postulante para la plaza.

4.2.4.2 Lanzamiento de la convocatoria: en esta fase del proceso de selección de personal, la empresa comienza a buscar activamente candidatos recurriendo a diferentes medios, desde la prensa y radio local hasta las redes sociales. Para afinar la búsqueda, es fundamental indicar con precisión los requisitos (Eserp, s.f, párr. 9).

Al realizar la convocatoria de personas es necesario saber que hay diversidad de canales de comunicación por los cuales se realizará el aviso de reclutamiento. Se debe conocer cómo realizar dicho procedimiento y cuáles son los medios más efectivos para atraer a los candidatos a la convocatoria que se realizará en la organización.

4.2.4.3 Preselección de los candidatos: cuando se han recibido todos los currículos vitae, se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida (Eserp, s.f, párr. 10).

Se contará con una currícula de los interesados a aplicar a la plaza vacante que la empresa tiene disponible, sin embargo, esto no quiere decir que todos los postulantes sean candidatos idóneos para ocupar el puesto de trabajo. Por lo cual se deberá realizar la preselección de aquellas personas que cumplan con los requisitos.

4.2.4.4 Selección. Se entrevista a los candidatos y se aplican pruebas de selección, ya sean psicotécnicos, test de personalidad o pruebas profesionales. Aquellos que superen todas las pruebas pasan a una entrevista por Skype o personal para confirmar los datos, evaluar su motivación y conocer su disponibilidad (Eserp, s.f, párr. 11).

Al realizar la selección de las personas que cumplen con los requisitos que el puesto de trabajo solicita, se procede a evaluar a los candidatos con las pruebas psicométricas correspondientes. Con esto se puede obtener un análisis de la persona evaluada y saber si es la persona idónea para ocupar el puesto de trabajo.

4.2.4.5 Informe de los candidatos. Con la información disponible, se elabora un informe en el que se evalúan los pros y contras de los candidatos más adecuados (Eserp, s.f, párr. 12).

El informe de los candidatos se realiza con el resultado de las pruebas psicométricas, que ellos realizaron. Con el resultado de cada candidato se obtendrá las cualidades, habilidades con las que cuenta cada persona y se llegará a determinar qué candidato es el idóneo para cubrir la plaza vacante.

4.2.4.6 Toma de decisión. En esta etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal se elige el perfil más adecuado para el puesto de trabajo teniendo en cuenta tanto las competencias profesionales como la capacidad para adaptarse a la cultura organizacional (Eserp, s.f, párr. 13).

La toma de decisión se llegará a realizar en base a la descripción del puesto debido que es el que nos indica que cualidades, habilidades debe tener la persona para desarrollar las funciones. Así mismo, se tomará en cuenta el informe que se obtiene de las personas que han sido sometidas a las pruebas psicométricas.

4.2.4.7 Contratación. Se discuten las condiciones del contrato, desde la remuneración hasta el puesto que esa persona ocupará, las funciones que realizará, si habrá un periodo de prueba y el tiempo que trabajará en la empresa. Y se procede a su firma (Eserp, s.f, párr. 14).

En el proceso de contratación se debe abordar temas de suma importancia como los son, el salario devengado, cuáles son las atribuciones que deberá realizar, el horario de trabajo. Se le debe indicar a la persona que estará a prueba durante 2 meses y si en ese tiempo llega a cumplir con las expectativas se procederá a la firma del contrato de trabajo.

4.2.4.8 Incorporación. Se realiza un acompañamiento para que el empleado conozca las normas y funcionamiento de la empresa, informándole de todo lo que necesita saber para realizar su trabajo. Se detectan además posibles necesidades de formación (Eserp, s.f, párr. 15).

Luego de haber realizado la contratación de la persona que aplicó para la plaza vacante es de suma importancia brindarle una capacitación en base a las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo. Se le debe proporcionar los manuales de procedimientos del departamento en el cual se incorporará. Es algo que muchas organizaciones no realizan y es presentar en los demás departamentos al nuevo integrante de la organización.

4.2.4.9 Seguimiento. A través de las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de desempeño se realiza un seguimiento a medio y largo plazo del trabajador para valorar la eficacia del proceso de selección de personal y realizar los cambios que sean necesarios (Eserp, s.f, párr. 16).

Siempre es necesario realizar una retroalimentación con el nuevo integrante de la organización para verificar si hay algún procedimiento o alguna información que aún le cueste manejar. Así mismo, se le dará a conocer el desempeño que se ha realizado dentro de la organización.

4.3 ¿Qué es reclutamiento?

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección (Chiavenato, 2007, pág. 149).

El reclutamiento de personal es el primer proceso que se debe llevar a cabo con el fin de poder atraer a nuevos candidatos a la organización para ocupar la plaza vacante, con esto se llegará a conocer la diversidad de postulantes.

4.3.1 Tipos de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos (Mondy, 2010, pág. 128).

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento es importante realizar una descripción de puesto de trabajo, con esto la empresa llegará a determinar la necesidad que tiene en el momento para cubrir el puesto vacante. El costo de reclutamiento es alto debido a que se debe realizar entrevistas, realizar las pruebas psicométricas y con ellos conlleva tiempo de la empresa para poder buscar a la persona idónea.

4.3.1.1 Interno.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno (Chiavenato, 2007, pág. 158).

El reclutamiento interno se lleva a cabo dentro de la organización, convocado al personal existente para cubrir una plaza vacante. Al realizarlo se le brinda la oportunidad de crecimiento a

los empleados que ya son parte de la organización. Se tomará en cuenta a las personas que cumplan con los requisitos que el puesto de trabajo requiera.

4.3.1.2 Ventajas del reclutamiento interno.

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al momento de realizar procedimientos de reclutamiento será necesario economizar recursos que la organización pueda utilizar en otras áreas siempre de recursos humanos, a fin de fortalecer los diferentes procesos que desde el enfoque humanista se hacen relevantes.

Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al realizar el reclutamiento interno es más rápido la convocatoria de personal, esto debido a que la publicación de la plaza vacante se puede realizar por medio de los tableros con los que cuenta la empresa para publicar las oportunidades laborales con las que se cuentan en ese momento.

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al realizar el reclutamiento interno se conoce perfectamente a la persona que se postula para cubrir el puesto vacante. Es una persona que conoce la visión y misión de la empresa, no se deberá realizar una inducción para que el postulante conozca en el entorno de la empresa.

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Se logra motivar a los empleados a realizar de una manera eficaz sus labores dentro de la empresa, porque cada vez que haya una vacante disponible la organización, tomara en cuenta a las personas que ya son parte de la organización. Con el reclutamiento interno se brinda una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa y además llegar a adquirir nuevos conocimientos.

Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos (Chiavenato, 2007).

Al promover internamente a un colaborador dentro de la empresa, se obtiene un ahorro en los presupuestos de reclutamiento y selección del personal. Con el capital generado se puede utilizar

para capacitaciones de puestos altos, los cuales son de un costo más elevado por la complejidad que estos puestos requieren.

Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Con el reclutamiento interno ayudará a crear un ambiente agradable dentro de la organización y será algo motivador para los colaboradores, al ver que se les toma en cuenta para cubrir la plaza que se encuentra vacante siempre que los postulantes cumplan con los requisitos solicitados, que hayan demostrado sus habilidades y sus destrezas con las que ellos cuentan. No solo es ubicar a cualquier persona en el área de trabajo, por ejemplo, porque sea amigo del encargado del área; dicho individuo debe mostrar que es apto para optar al puesto de trabajo.

4.3.1.3 Desventajas del reclutamiento interno.

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al no tomar en cuenta a los empleados para la plaza disponible con la que cuenta la empresa, creará ciertas molestias en los trabajadores porque no se les brinda la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa. Dentro de las organizaciones muchas veces hay personas que están altamente

preparadas académicamente por lo cual se debe cuidar a los trabajadores y los talentos con los que los individuos cuentan.

Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos (Chiavenato, 2007, pág. 159).

En ocasiones hay colaboradores que no estarán conformes con la persona que se le da la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, esto lleva a crear conflictos tanto en los trabajadores como dentro de la empresa. Por lo cual al realizar un reclutamiento interno se debe indicar perfectamente que los empleados que se vayan a postular deben de cumplir con los requisitos que el puesto de trabajo requiere para que sean tomados en cuenta.

Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al no llevar una buena administración en el área de recursos humanos se presta a malentendidos como que la empresa no se encuentra estable, se realiza una rotación muy grande de personal lo que no es bueno para la empresa ya que esto representa gastos en los procesos de reclutamiento.

Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional (Chiavenato, 2007, pág. 160).

Al promover al personal que tiene mucho tiempo dentro de la organización no cuenta con una visión amplia para realizar cambios en procedimientos, nuevas estrategias, por lo cual se oponen a nuevos cambios y presenta una actitud negativa para mejor el crecimiento de la empresa y lo transmiten al demás personal.

No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos (Chiavenato, 2007, pág. 160).

No se puede promover a una persona inexperta tanto en conocimientos, habilidades, estudios, etc., a un puesto de trabajo que es totalmente desconocido para él. Pues, no tendrá la capacidad de desarrollar su trabajo de manera eficaz y cumplir a cabalidad con responsabilidades que éste conlleva.

4.3.2.1 Externo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2007, pág. 160).

Con el reclutamiento externo se atraen personas fuera de la empresa con nuevas ideas, habilidades y destrezas, que brinden nuevos aires a la organización pues no están influenciados por otras personas. Esto generara inconformidad, recelos, conflictos, negatividad y nos estar dispuesto a brindar el apoyo necesario al nuevo integrante del equipo.

4.3.2.2 Ventajas del reclutamiento externo.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Al integrar a una persona nueva a la organización cuanta con nuevas ideas que producen cambios positivos a los procedimientos, normas, manuales, etc., el nuevo integrante no está contaminado con los problemas que puede presentar la empresa.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Puede incentivar el uso de nueva tecnología, crear un buen ambiente laboral con las nuevas ideas que éste presente. Transmite nuevos conocimientos a sus compañeros de trabajo al ser una persona positiva, por lo contrario de no ser así creara un ambiente negativo dentro de la organización.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Muchas empresas se apoyan en compañías de outsourcing para obtener al candidato deseado, con esto la organización se ahorra tiempo en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Y así poder preparar la inducción y capacitación adecuada para brindársela al individuo que vaya a ocupar el puesto de trabajo.

4.3.2.3 Desventajas del reclutamiento externo.

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la

requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato (Chiavenato, 2007, pág. 163).

El proceso de reclutamiento externo conlleva más tiempo para realizar la selección del candidato, así como la inversión por parte de la empresa en realizar la depuración de los currículos de los postulantes. Se debe tomar en cuenta que el proceso no será de inmediato por lo cual dicho proceso debe ser realizado de una manera correcta y organizada.

Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera (Chiavenato, 2007, pág. 163)

Al optar por el reclutamiento externo se debe tener en cuenta las inversiones que se destinan para anuncios de prensa, honorarios de compañías de outsourcing, las pruebas psicométricas a las cuales se les deben efectuar a cada postulante que realmente cumpla con los requisitos que requiere el puesto de trabajo.

En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Al reclutar a personas fuera de la organización, se desconoce totalmente su trayectoria tanto profesional como personal, no existen ninguna prueba que ayude a tener una información exacta sobre estos temas, motivo por el cual en la mayoría de las empresas se establece un período de prueba antes de confirmar la contratación.

Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Todo colaborador de una organización desea un crecimiento profesional dentro de ella, pero al ver que no son tomados en cuenta y optan por personas fuera de la empresa, pueden frustrarse y tomar una actitud negativa, pues consideran que la empresa es desleal para con ellos.

Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio (Chiavenato, 2007, pág. 163).

4.4 Pasos del reclutamiento

- Surge un puesto vacante a cubrir, ya sea por ser creado o por quedar libre.
- Se informa a la sección de selección acerca de esta necesidad.
- Descripción del puesto laboral, se requiere precisar funciones y objetivos.
- Descripción de competencias necesarias para llevar a cabo las labores.
- Perfil del puesto de trabajo a ocupar, se obtiene mediante la descripción del tipo de trabajo a realizar.
- Se analiza la importancia de este puesto dentro de la organización.
- Valoración de reclutamiento interno, esto depende de las políticas y exigencias de la empresa.

- Se establecen los medios de reclutamiento externo, como aviso por medios sociales, radio, periódico, entre otros. También mediante intercambio de cartera.
- Se reciben a los posibles candidatos, éstos proporcionan un currículum y a veces, carta de presentación.

Al tener un puesto disponible en la organización, es necesario notificar al departamento de selección de personal, se deben indicar las descripciones del puesto, funciones, objetivos y perfil de este, también es importante analizar qué tan necesario es el puesto dentro de la empresa. Se realiza una convocatoria dentro del personal interno, si ninguno cumple con lo querido, se opta por el reclutamiento externo por medio de anuncios de prensa, radio, etc.

4.5 Las principales técnicas de reclutamiento externo

4.5.1 Archivos de candidatos: que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves ("Reclutamiento externo", 2016, párr. 3).

En el proceso de reclutamiento externo se logra obtener una gran cantidad de currículos en la cuales se debe seleccionar los que cumplen con los requisitos que el puesto de trabajo demanda. Con los currículum que no llegan a cumplir con lo solicitado se generará una base de datos en el sistema de la empresa la cual le servirá para futuras plazas vacantes.

4.5.2 Presentación de candidatos: por parte de los funcionarios de la Empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos

condiciones de colaboración con la organización formal ("Reclutamiento externo", 2016, párr. 4).

Al contar con un puesto de trabajo vacante dentro de la organización los mismo colaboradores pueden recomendar a algún conocido para que pueda ser tomado en cuenta. Con esto la empresa se ahorra gastos que demanda el proceso y reclutamiento y de igual manera el asunto de reclutamiento es más rápido.

4.5.3 Carteles o avisos en la puerta de la Empresa. Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el vehículo es está ("Reclutamiento externo", 2016, párr. 5)

Los avisos de las plazas vacantes se pueden anunciar en lugares específicos para que los trabajadores puedan enterarse de las oportunidades de trabajo son las que hay dentro de la empresa. No demanda un gasto grande para la organización. Es de manera rápida si los anuncios son colocados en los lugares donde sean visibles.

4.5.4 Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos ("Reclutamiento externo", 2016, párr. 6).

Algunas empresas buscan la opción de publicar dentro de las universidades las plazas vacantes con las que cuenta, esto es de gran ayuda a la organización a tener una amplia selección de personal idónea para cualquier plaza vacante que se requiere. Con el proceso de las bolsas de empleo se

brinda apoyo a los jóvenes talentos que aún no cuentan con una experiencia laboral, y así poder acaparar a los mejores talentos.

4.5.4.1 Las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo para atraer talento a la empresa.

Apostar por estas fuentes de talento significa encontrar un perfil completamente nuevo que dé ese aire fresco que necesita la empresa. Además, estas fuentes contribuyen a alimentar las fuentes de reclutamiento interno como por ejemplo la base de talento. Algunas de las siguientes fuentes son elementos imprescindibles en una estrategia de reclutamiento sólida (Almeda, 2017, párr. 3).

Para poder realizar el reclutamiento externo existen diferentes fuentes, en las cuales se puede buscar al candidato idóneo que necesita la organización. Algunas de las fuentes para atraer a algunos candidatos fuera de la organización puede ser, los anuncios en los periódicos, en páginas web, empresas de outsourcing, etc.

4.5.4.2 Página de Empleo.

Una empresa sin Página de Empleo es como una caja negra para los candidatos y gracias a ella puede impulsar la marca empleadora para atraer a los candidatos ideales para la empresa. Comunicar el propósito de la empresa, los valores, los beneficios para los empleados y los comentarios de los trabajadores ayudará a persuadir a aquellos candidatos que más se ajusten a lo que está buscando (Almeda, 2017, párr. 5).

Al utilizar las páginas de empleo se dan a conocer los propósitos, valores, beneficios, etc., que la empresa brinda a sus colaboradores y permite que ellos realicen sus comentarios, lo cual ayudará a atraer a los candidatos que la empresa busca.

4.5.4.3 Redes Sociales.

Estar presente en el día a día de los posibles candidatos es esencial si quiere destacar y atraer talento. La forma de estar presente en la vida diaria es usar las redes sociales para impulsar la marca empleadora y compartir las ofertas de empleo (Almeda, 2017, párr. 7).

Apoyarse en las redes sociales para reclutar personal es hoy por hoy muy popular, pues ayuda a atraer a varios candidatos y descubrir el mejor talento, además de dar a conocer a la organización y los puestos de trabajo.

4.5.4.4 Portales de Empleo.

Compartir las ofertas de empleo en portales de referencia nos ayudará a llegar a más candidatos, sobre todo si el portal de empleo es específico para tipos de perfiles. Se debe tener en cuenta que el 76% de candidatos prefiere inscribirse a ofertas desde una página de empleo (Almeda, 2017, párr. 9).

Los portales de empleo son un medio importante de reclutamiento de personal, pues se llega a un gran número de candidatos y se ofrecen servicios de búsqueda de trabajo en línea, de manera rápida y simple.

4.5.4.5 Contenido Multimedia y Blog.

¿Y si además de generar branding y promociones usa su blog y contenidos multimedia para dar visibilidad a las ofertas de empleo y promocionar marca empleadora? Piense que si tiene lectores a los que les interesa la misión y filosofía de la empresa tendrá una buena acogida y conseguirás candidatos gracias a sus propios canales.

Además, puede generar contenidos multimedia como imágenes y vídeos para mostrar la cultura de su empresa y presentar sus ofertas de empleo (Almeda, 2017, párr. 11).

Al utilizar esta fuente de reclutamiento se pueden dar a conocer la empresa desde un punto de vista más íntimo, por ejemplo, la misión, visión, valores, además de apoyarse en imágenes de la cultura y ambiente laboral y exhibir las ofertas de empleo.

4.5.4.6 Eventos.

En eventos de networking no solo puede inspirar para mejorar la empresa y aprender de otros profesionales, sino también encontrar perfiles interesados en nuevas oportunidades profesionales y a los que les gusta participar activamente en el sector (Almeda, 2017, párr. 13).

Por medio de estos eventos se crea una red de contactos profesionales con personas que tienen perfiles que son similares a los requerimientos de la empresa y crear oportunidades laborales. Así mismo, ayudan a la organización a realizar mejoras en comparación con otras empresas.

4.5.4.7 Ferias de Empleo.

En una feria de empleo se junta mucho talento en las mismas instalaciones y en días específicos, es una muy buena forma de atraer ciertos perfiles específicos como por ejemplo desarrolladores (Almeda, 2017, párr. 15).

Al realizar ferias de empleo se atraen a muchas personas, no es necesario incurrir en gastos elevados pues se realizan en un área de la misma empresa y se establecen días y horarios específicos para ello, lo cual ayuda a obtener perfiles específicos.

4.5.4.8 Día de Puertas Abiertas en Oficina.

Para despertar esa curiosidad en trabajar en la empresa no hay nada mejor que mostrar el día a día, por eso una jornada de puertas abiertas es una buena forma de impulsar la marca empleadora y convencer al talento de que es el mejor lugar que podrían elegir para trabajar. Además, podrán hablar directamente con los empleados de la empresa (Almeda, 2017, párr. 16).

Los colaboradores al tener esta oportunidad de poder abocarse con sus superiores o con las personas de recursos humanos, pueden brindar información significativa para la empresa, como cuales son los requisitos que debe cumplir el postulante para ocupar el puesto vacante. Este proceso genera mucha confianza entre los trabajadores, por qué verán que sus comentarios serán tomados en cuenta.

4.5.4.9 Agencias de Reclutamiento Externas.

Puede reforzar la estrategia de búsqueda de talento con fuentes de reclutamiento externas como las agencias de reclutamiento, que son capaces de encontrar el perfil perfecto analizando tus necesidades (Almeda, 2017, párr. 17).

En ocasiones las organizaciones se abocan a una empresa de outsourcing para que éstas le garantice una correcta selección del personal, con esto la empresa obtiene una reducción de costos y tiempo en el proceso de buscar idónea que se desea contratar.

4.5.4.10 Bolsas de Empleo.

En universidades o escuelas privadas se activan bolsas de empleo donde puedes encontrar perfiles muy interesantes (Almeda, 2017, párr. 18).

Esta opción ayuda a la empresa a tener una amplia selección de personal idónea para cualquier puesto de trabajo que se requiere. Con el proceso de las bolsas de empleo se brinda apoyo a los jóvenes talentos que aún no cuentan con una experiencia laboral, y así poder acaparar a los mejores talentos.

4.5.4.11 Agencias de Colocación.

Si está buscando cubrir una vacante puntual, tal vez le interese contar con la ayuda de empresas tipo ETT, que le ayudan a encontrar un perfil adaptado a lo que busca. Es una opción rápida y válida para opciones puntuales (Almeda, 2017, párr. 19).

Si se desea cubrir un puesto de trabajo por un tiempo determinado se puede tomar en cuenta las empresas de trabajo temporal. Esta opción se puede utilizar al existir temporadas altas de trabajo y la empresa tiene mayor demanda, permite que la planilla no se eleve de forma permanente sus gastos.

4.5.4.12 Otras fuentes.

Hay otras alternativas que en algunas ocasiones siguen funcionando, aunque cada vez menos como por ejemplo el clásico anuncio del periódico. Todo depende del candidato al que quiera atraer (Almeda, 2017, párr. 20).

Aunque los anuncios en el periódico sea unos de los métodos menos usados en estos tiempos, es una buena fuente para atraer la atención de las personas que están en busca de optar a una plaza de trabajo. Se debe tener en cuenta que muchas veces será un costo elevado el colocar una oferta de trabajo en el periódico.

4.6 ¿Qué es el reclutamiento interno y qué beneficios tiene para la empresa?

Reclutamiento interno: Esta alternativa se lleva a cabo cuando la organización busca llenar la posición vacante tomando como candidatos a personas que ya laboran para la misma, haciendo una reubicación del talento, otorgando un ascenso o algún movimiento horizontal, es decir transferir al empleado de un puesto a otro en el mismo rango o jerarquía, pero con distintas

actividades o en un área distinta de la empresa. Incluso puede ocurrir que sea un movimiento de una ciudad a otra (Pérez, 2015, párr. 3).

Con los ascensos internos que se proporcionan dentro de la organización genera una sensación de motivación con los empleados. Además, esto insta a las personas a estar en constante superación personal para que se le pueda tomar en cuenta a la hora que exista una plaza vacante.

4.7 Beneficios del reclutamiento humano

La contratación de personal de manera interna tiene ventajas o beneficios inherentes al proceso al tomar en cuenta que los candidatos ya conocen a la empresa y ésta ya conoce el desempeño de los colaboradores propuestos para la vacante (Pérez, 2015, párr. 6).

Esta opción se traduce en un ahorro de tiempo en capacitaciones y proceso de adaptación del personal. Esto debido a que el colaborador ya conoce ciertos procesos de la empresa, así como su forma de trabajo. De igual manera el tiempo de adaptación es menor en comparación de un empleado nuevo.

A continuación, se comparten 5 beneficios que se consideran que pueden aprovechar al momento de optar por atraer talento que ya se encuentra trabajando para la organización.

4.7.1 Ahorro de costos y tiempos de reclutamiento.

Como son las publicaciones en bolsas de trabajo, redes sociales, anuncios en medios masivos, contratación de empresas de outsourcing para reclutamiento, así como en la aplicación de pruebas de evaluación, etc., (Pedro, 2010, párr. 8).

Al tener estos tipos de ahorro la empresa puede invertir ese dinero en capacitaciones para el personal con la que cuenta o puede brindar programas de incentivos al empleado, como por ejemplo cursos de inglés, algún tipo de bonificaciones extras a los colaboradores, etc.

4.7.2 El tiempo de adaptación del colaborador es menor.

En el caso de una persona externa ya que conoce los procesos, productos/servicios de la empresa y al personal de esta, por lo tanto, solamente debe adaptarse al nuevo puesto de trabajo y las condiciones. Así mismo se reduce el tiempo de inducción y de onboarding ya que el candidato ya está familiarizado con las políticas y costumbres de la organización (Pérez, 2015, párr. 9).

Se debe brindar únicamente la inducción del proceso y de las atribuciones que el puesto de trabajo conlleva. Se deberá de crear una vía directa para resolver dudas y que esto permita acelerar el proceso de aprendizaje o de adaptación.

4.7.3 El candidato ya conoce y comparte la cultura organizacional.

De tal manera que no existe ese shock cultural ya que el empleado ya conoce la misión, visión y valores de la empresa y es compatible con ella, lo cual debería ser una de las razones por las que se le contrató inicialmente (Pérez, 2015, párr. 10).

La ventaja de usar este método es que el candidato ya está totalmente familiarizado con los procesos de la empresa, de manera que se puede invertir este tiempo en capacitaciones más específicas con respecto al nuevo puesto que ocupará.

4.7.4 Se fomenta la motivación en los empleados de mejorar su desempeño.

Creando un ambiente competitivo en el cual los colaboradores vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. De igual manera para la persona elegida puede tener un efecto

de generar compromiso con la empresa al brindarle la oportunidad de desarrollarse y avanzar en su carrera, por lo que deberá esforzarse por un mejor desempeño (Pérez, 2015, párr. 11).

Esto da como resultado tener trabajadores más autónomos y especializados en el área a laborar. A su vez genera un efecto de armonía en la relación de trabajador empresa. Crea un mayor compromiso en el trabajador a desarrollar de su trabajo con eficacia, por el crecimiento que se le puede llegar a brindar.

4.7.5 Se retiene al talento clave.

Al aprovechar su potencial, reconocer su desempeño y brindarles la oportunidad de tener un rol de más jerarquía en la empresa. Para esto es importante que se tengan bien diseñados los planes de sucesión y desarrollo de los colaboradores para ofrecerles oportunidades de avanzar en su carrera (Pérez, 2015, párr. 12).

Se debe cuidar el talento de los trabajadores con los que la empresa cuenta y así evitar el personal se pueda ir a una nueva empresa, en la cual si valoren su trabajo y su talento. La relación trabajo colaborador sea de manera reciproca. Esto genera un fenómeno de mayor competitividad en el mercado.

4.8 ¿Cómo se realiza el reclutamiento interno?

Aunque el proceso podría parecer similar al reclutamiento externo, existen algunas diferencias importantes al momento de decidir que la vacante será cubierta por algún miembro de la organización.

En la mayoría de las empresas los canales de atracción para los candidatos son anuncios en los tableros de anuncios de la misma empresa y/o comunicación vía electrónica por medio de boletines. También puede existir la posibilidad de que, si se tiene identificado a un candidato

potencial, el encargado de recursos humanos se dirija directamente con el jefe para comunicarle y éste a su vez se lo haga saber al posible candidato [...] (Pérez, 2015, párr. 13).

Los empleados deberán de tener sus datos actualizados en el área de recursos humanos, para que a la hora que exista una plaza vacante dentro de la organización pueda ser tomado en cuenta para el proceso de reclutamiento. Sin dejar de lado que este debe apegar a los lineamientos que el puesto requiera.

4.8.1 Consideraciones importantes al reclutar internamente.

Sabemos que el capital humano es un activo muy valioso para la empresa, por eso es importante cuidar a detalle los procesos que se involucran al momento de decidir la opción del reclutamiento interno, esto con el fin de fomentar un clima organizacional adecuado y de ofrecer desarrollo y crecimiento a sus colaboradores (Pérez, 2015, párr. 22).

Esto parte del objetivo de no dejar que ese talento sea aprovechado por otras empresas. Para los empleados genera la sensación de apreciación y valoración dentro de la empresa. A parte de los beneficios ya antes mencionados se le puede agregar el incentivo económico, el cual va con relación al nuevo puesto adquirido.

Consideraciones que son importantes que se tomen en cuenta antes de llevarlo a la práctica. Evita promover o ascender a un colaborador solamente por antigüedad sin tomar en cuenta si cumple con los requisitos necesarios para el puesto ya que esto puede dar la impresión de que no es necesario esforzarse y se podría perder el espíritu de superación y de competencia en el resto del equipo (Pérez, 2015, párr. 23).

El ascenso no se debe brindar a las personas que tienen una antigüedad dentro de la empresa, se debe tomar en cuenta, la capacidad, los estudios, la responsabilidad y méritos que el puesto

requiere, con esto se llegara a tener disgustos dentro de la organización y realmente darle el ascenso a la persona idónea y evitar la rotación del personal.

Asegurarse de que la persona cuente con las competencias necesarias para el nuevo puesto, no solamente los conocimientos ya que, si no tiene la capacidad, por ejemplo, de manejar personal su desempeño no será el adecuado. Esto puede derivar en una renuncia o incluso un despido, lo que sería un resultado desfavorable tanto para la empresa como para el colaborador (Pérez, 2015, párr. 24).

Al emplear esta técnica se evitará que la organización se vea afecta en pérdidas de tiempo por una mala ejecución del colaborador, o de su renuncia. Sin mencionar que gastaría en recursos adicionales en volver a buscar al candidato idóneo.

Capacitar y entrenar de manera planificada a la persona al momento de elegirla y antes de tomar el puesto ya que esto será un aliciente y a la vez generador de confianza en el empleado para desempeñar sus nuevas funciones. Este plan de desarrollo se puede incluso llevar a cabo antes de que la persona sea considerado candidato o seleccionado, formaría parte de un plan de carrera y sucesión con vistas a futuro (Pérez, 2015, párr. 25).

Con la correcta ejecución y tiempo se evitará generar una sensación de inestabilidad e inseguridad al momento de ejecutar las labores. La inducción se debe realizar con un tiempo estipulado, para que el colaborador logre asimilar la información que se proporciona.

En algunas ocasiones puede ocurrir que al ser las mismas personas las que están desempeñándose en la empresa haya un sesgo en las ideas, no existan propuestas innovadoras debido a que ya están familiarizados con los procesos y con las personas en la organización.

Considerar si en el área de la vacante es importante contar con gente nueva que aporte otra visión antes de realizar el reclutamiento interno (Pérez, 2015, párr. 27).

Este procedimiento debe ser utilizado apegándose a las aptitudes que requiere el puesto y acatar los lineamientos de la empresa. No es conveniente brindar el ascenso a una persona que lleva varios años dentro de la organización porque no aportará nuevas ideas para la empresa.

4.9 Los instrumentos para la selección de personal

Los instrumentos que se utilizan para la selección de personal son los siguientes:

4.9.1 Hoja de solicitud de empleo.

Se emplea para obtener información que pueda ser importante para la selección del candidato. Se debe preguntar lo que ha realizado, cada pregunta es importante y merece un valor determinado (“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 1).

Nos permite conocer un poco más a fondo la información del postulante que desea incorporarse a la organización, como por ejemplo el nivel académico que posee la persona, cuales han sido en la empresa que ha laborado y los puesto que ha desempeñado, se verifica las responsabilidades que se la han delegado en los anteriores puestos.

4.9.2 Entrevista.

Es importante que la entrevista se estructure y no basarse solo en el punto de vista o la observación del reclutador. Las preguntas o respuestas pueden basarse en el contenido de la hoja de solicitud. De acuerdo con esto, la entrevista servirá para corroborar la información que ha sido proporcionada. Después de la entrevista es bueno llevar a cabo una evaluación del candidato. El entrevistador debe brindar confianza al entrevistado para obtener más y mejor información (“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 12).

Es una herramienta que la empresa utiliza para corroborar la información que el candidato haya colocada en su hoja de vida. Al transmitirle confianza al entrevistado ayudara a que este se sienta como durante el tiempo que la entrevista dure.

4.9.3 Tipo de entrevistas en función de la estructura y formato.

Los tipos de entrevista para realizar la selección del personal son las siguientes:

4.9.3.1 Entrevista Estructurada.

Como su propio nombre indica, todo lo que ocurra en el encuentro está programado y estudiado, la secuencia de preguntas, el tono de la conversación, los distintos temas a tratar, etc. En estas entrevistas no se deja margen a la improvisación ni a la personalización ya que todos los candidatos pasarán exactamente por el mismo proceso (Pardo, 2015, párr.1).

Esto se realiza con el fin de tener una entrevista totalmente ordenada y así no dejar que alguna información trascendental se le escape al entrevistador. El tipo de cuestionario utilizado en la entrevista estructura debe realizar con un margen de tiempo prudente y así evitar la improvisación.

4.9.3.2 ¿Para qué tipo de casos puede ser provechosa la entrevista estructurada?

Puede ser utilizado para los procesos de selección masivos en los que no hay tiempo para dedicar un pequeño espacio a cada candidato y los puestos de trabajo a cubrir están automatizados (Pardo, 2015, párr. 13).

La entrevista estructurada se utiliza al contar con una demanda muy grande de candidatos para el ocupar el puesto, ayudara que el tiempo de la entrevista sea corto y no se extienda más de lo planificado. El postulante ya está familiarizado con el puesto optar, por lo cual ayudara a que la adaptación sea más rápida.

4.9.3.3 Entrevista Libre.

En esta situación el reclutador acude a la entrevista teniendo muy claros los objetivos que requiere el puesto de trabajo y las aptitudes que debe tener el candidato, sin embargo, no se sigue ningún guion y la improvisación es la protagonista.

Ésta es una potente arma para que el candidato exponga sus capacidades comunicativas y conduzca la conversación de forma activa. Su mayor ventaja es la personalización y su inconveniente es el riesgo de dejarse en el tintero cuestiones relevantes para el proceso (Pardo, 2015, párr. 14).

La entrevista libre la podrá utilizar reclutador si desea ahondar en algún aspecto en especial del candidato o bien conocer cómo se maneja en un entorno más natural y sin presiones del tiempo. Esta entrevista ayuda a que el candidato exprese sus dudas sobre el puesto.

4.9.3.4 Entrevista Mixta o Semiestructurada.

El reclutador aplicará una estrategia mixta que consta por una parte de la realización de preguntas abiertas al candidato donde se personaliza y se improvisa, y por otra se seguirá una serie de cuestiones predeterminadas con las que se consigue profundizar en los aspectos relevantes. Quizás esté considerada la más completa ya que cubre las carencias de ambas (Pardo, 2015, párr. 15).

La ventaja de esta realizar esta entrevista es que no se perdí ningún dato sustancial y permite resolver dudas tanto al entrevistador como al entrevistado. Por lo mismo de contar con un cuestionario estructurado no permite que la entrevista no sea muy tediosa y extensa.

4.9.3.5 Entrevista de tensión.

La mayor parte de las entrevistas de este estilo tienen como finalidad evaluar la capacidad de reacción del candidato ante situaciones de estrés y presión que se pueden dar en el día a día de un puesto de trabajo, en el que el control de las emociones y la presión son fundamentales. Considerada “la entrevista más incómoda” ya que el reclutador tendrá que utilizar una táctica muy definida con el objetivo de incrementar el grado de tensión del candidato al máximo (Pardo, 2015, párr. 16).

Permite al entrevistador conocer la manera que el postulante reacciona ante las distintas situaciones que el puesto enfrenta. Se puede conocer el temperamento del postulante y saber cómo se desempeña en una situación de conflicto y que solución le puede encontrar.

4.9.3.6 Entrevista por Competencias.

Se trata de saber reconocer las habilidades y aptitudes de los candidatos para su posterior adaptación al puesto de trabajo, creatividad, agilidad mental, liderazgo, etc.

Actualmente las empresas no solo quieren incorporar a su estructura profesionales que puedan hacer bien un determinado trabajo sino también que aporten talento y potencial (Pardo, 2015, párr. 17).

Busca que el candidato seleccionado no se limite únicamente a desarrollar sus labores, esto debe ser capaz de brindar nuevas ideas en su entorno laboral y tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo.

4.10 Tests

(“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 3) Se emplean constantemente, pero su confiabilidad depende de lo que se busca saber y medir, así como de quien lo aplica. Se tienen entre otros los siguientes:

4.10.1 Test psicológico o de características internas.

Por medio de ellos se puede ir conociendo la personalidad del candidato (“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 4).

Con las pruebas psicométricas se llegará a determinar cómo se desenvolverá el colaborador en su entorno de trabajo, además se podrá establecer si el individuo se acoplara a la misión y visión de la empresa, a la hora que sea un colaborador de la empresa.

4.10.1 Test de inteligencia. Miden la capacidad de aprendizaje y la intelectual. La limitación que presentan es que por lo regular sirven más para predecir el éxito académico (“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 5).

Con esta prueba se podrá conocer el nivel académico real del postulante y corrobora la información académica que coloco en la solicitud de trabajo. Se dará a conocer si realmente el candidato es apto para cubrir la plaza a la cual desea postularse.

4.10.2 Test de intereses.

En ellos se refleja el interés por el trabajo, permite conocer los factores de motivación, de herencia. Por medio de él se puede comparar con otros que ya tuvieron éxito en el mismo puesto laboral identificando si los intereses coinciden o no (“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 6).

Esto permite que el colaborador se maneje bajo la misma línea de trabajo de la empresa, que sus deseos de superación no sean únicamente por llenar una vacante, sino que tengan un verdadero interés en poder crecer con la empresa.

4.10.3 Test situacionales.

Miden las prestaciones que el candidato pueda tener al realizar actividades similares a las del nuevo empleo. Las pruebas o muestreo son herramientas que miden el nivel de logro en cuanto al desempeño de una parte del trabajo. La simulación mide el nivel de desempeño del candidato frente a situaciones que serán similares en la realidad. Por ejemplo, se aplica el “role playing” o simulación de roles, en donde se simula el trabajo del candidato en una situación que simula una situación normal de trabajo (“Instrumentos de selección”, 2012, párr. 7).

Esta acción permite dar el resultado en tiempo real sobre el desempeño del colaborador, esto sin poner en riesgo las operaciones reales de la empre. Permite al colaborador darse una idea real sobre cómo será su trabajo para desempeñar.

4.11 Los centros de evaluación

Varios directivos de niveles diferentes y algún experto en el puesto laboral que se requiere van evaluando al candidato a través de simulaciones que complementan con otras herramientas durante uno o dos días, de cierta manera todo se ha pre acordado con el candidato (“Los centros de evaluación”, 2012, párr. 1).

Se debe de contar con instalaciones adecuadas para llevar a cabo las pruebas que se vayan a realizar como por ejemplo deben estar aislado de ruidos, no contar con algún distractor que llame mucho la atención de las personas que se evaluarán. Así mismo, se debe contar una persona altamente calificada para realizar las evaluaciones y saber cómo estás pruebas son calificadas para

que no exista un sesgo en los resultados obtenidos. No es recomendado realizar una cantidad grandes de pruebas en un mismo día ya que esto también se presta a que exista un sesgo en los resultados.

4.12 ¿Qué pasa después de la evaluación?

Después de la entrevista es importante la evaluación de los conocimientos, habilidades y destrezas [...] (“Los centros de evaluación”, 2012, párr. 2).

- La energía
- Organización
- Planificación
- Potencial
- La comunicación, oral y escrita
- La flexibilidad
- El autocontrol

Después de haber realizado las pruebas requeridas a los candidatos, se debe realizar un análisis profundo de los resultados obtenidos en cada cuada que se sometió a los candidatos. Esto con el fin de poder seleccionar a la persona idónea con base a sus resultados y a las destrezas, habilidades, etc.

4.13 Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido del puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente. En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa (Casillas, 2016, párr. 1).

El análisis del puesto nos da a conocer cuáles son los requisitos que el puesto requiere como, por ejemplo, tener conocimientos específicos en el área a desempeñar, como las destrezas y las capacidades, etc. Mientras que la descripción del puesto indicara como debe desempeñarme el trabajo, cuáles serán las funciones que debe llevar a cabo, las herramientas que se deben proporcionar a la persona para que pueda realizar de una manera eficiente y eficaz su trabajo.

4.13.1 Análisis de puesto.

Es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado (Casillas, 2016, párr. 3).

¿Dónde se necesita? Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como cuando...

- Se funda la organización.
- Se crea nuevos puestos.

- Se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.

En el análisis del puesto se puede poner en práctica a la hora de comenzar una empresa o bien a la hora que se abra una nueva área de trabajo dentro de la empresa. No solo se obtendrá los requisitos que el puesto requiera sino también se obtendrá la remuneración que debe ser acorde a las responsabilidades de la vacante.

4.14 Proceso de obtención de información

. Está compuesta por seis pasos que son:

4.14.1 Descripción de puestos.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (Casillas, 2016, párr. 12).

Se logra obtener las funciones que la persona debe realizar en el puesto de trabajo y diferenciarlas de los otros puestos similares que pueden existir en la empresa. Ayuda a conocer la línea de trabajo que se debe tener dentro de la empresa, esto con el fin de evitar una baja productividad o erros en los procedimientos.

Utilidad. Las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno (Casillas, 2016, párr. 14).

Esto ayudara a realizar una correcta distribución de funciones que se le delegaran a cada colaborador, con el fin de que no se le no se saturar o que realicen trabajos que no le corresponde al colaborador. Esto ayudará a tener un mejor orden dentro la empresa y un mejor ambiente laboral.

4.15 Proceso de contratación

El proceso de contratación es aquella serie de interacciones entre la empresa y los postulantes a ocupar un puesto de trabajo, hasta llegar a la ejecución del contrato.

Este se caracteriza por la seriedad y respeto que debe existir en cada etapa de este, a fin de que ninguna de las personas involucradas sienta afectada sus derechos e integridad personal. Además, involucra una serie de requerimientos legales generales según el país.

Esta actividad es una de las más complicadas y a la vez importante, por las que atraviesa una empresa, de este va a depender un factor tan importante como el recurso humano, contratar al personal adecuado es vital para el buen funcionamiento de un negocio (Riquelme, 2017, párr. 1)

Esta parte es la más esencial para conocer si el colaborador aceptará los términos, derechos, y obligaciones que se llegasen a establecer. Esto luego de informarle detalles como, su horario de trabajo, las prestaciones que la empresa otorga, el salario a devengar, etc. Esto siempre se debe tomar como base las leyes labores del país.

4.15.1 Etapas del proceso de contratación.

4.15.1.1 Pasos para agilizar la contratación de personal.

La contratación de personal es una palanca competitiva esencial para todas las empresas, debido a que el éxito de estas depende en gran medida de la calidad del personal con el que cuentan.

Como todos los pilares de una estrategia empresarial, la selección y contratación del personal debe estar apoyada en métodos y herramientas (Aguirre, 2020, párr. 1).

Para poder realizar una selección de personal adecuada se debe tomar en cuenta que la persona encargada de dicho proceso debe tener los conocimientos adecuados, poseer el discernimiento de la herramientas y métodos que son esenciales para llevar acabo la contratación del individuo.

4.15.1.2 ¿Qué es la contratación de personal?

Luego de haber definido el perfil que una empresa requiere, la contratación de personal se refiere a las medidas adoptadas para seleccionar a los candidatos pertinentes para ocupar el puesto. Estas acciones dan lugar a un acuerdo contractual bilateral entre el empleador y el candidato final, quien se convierte efectivamente en "empleado".

El alcance del puesto está definido por las necesidades (habilidades, experiencia, actividades), las condiciones de trabajo (recursos, horas), las responsabilidades y la remuneración. Estos elementos se resumen tradicionalmente en la oferta de trabajo (Aguirre, 2020, párr. 4).

Es trascendental tener definido el perfil de puesto deseado con las habilidades, conocimientos, experiencia, atribuciones, remuneración, horario de trabajo, etc., con los que debe contar la persona postulante a la plaza requerida.

4.15.1.3 ¿Existe una política de contratación de personal?

Las políticas de contratación dependen de cada empresa. En efecto, las normas que enmarcan los procesos de selección, reclutamiento y contratación de personal son propios a cada compañía según sus necesidades, objetivos, presupuesto, etc., (Aguirre, 2020, párr. 6).

Cada empresa cuenta con un manual de políticas de contratación de personal según sea las necesidades de la organización, para poder llevar a cabo una mejor selección a la hora de realizar alguna contratación que se requiera.

4.15.1.4 Define la vacante.

Para esto es necesario definir las habilidades necesarias, funciones a desarrollar, salario ofertado, jornada de trabajo y todos los demás aspectos relativos a la necesidad de contratación (Aguirre, 2020, párr. 8).

Se debe realizar una lista de comprobación donde se especifica las necesidades, habilidades, funciones, que se desarrollan la plaza vacante. Con esto se da a conocer que el perfil del candidato que se requiere.

4.15.1.5 Busca candidatos potenciales.

Puedes realizar la búsqueda dentro de la misma empresa, utilizando la base de datos de CVs del Departamento de Recursos Humanos o por las vías por donde se haya publicado o difundido la posición vacante (Aguirre, 2020, párr. 9).

Luego de realizar el reclutamiento ya sea interno o externo se deberá seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos que se solicitan para cubrir la plaza.

4.15.1.6 Haz una preselección.

Luego de tener diferentes perfiles que se adaptan a la posición, descarta esos que no cumplen con las características específicas e indispensables para cumplir con los objetivos de tu contratación (Aguirre, 2020, párr. 10).

Al realizar el proceso de selección se llegará a obtener una cifra de curriculum muy extensa, por lo que se debe realizar una depuración de quienes cumplen y quienes no cumplen con los requisitos que el puesto demanda. Se obtendrá así una base de datos para futuras oportunidades laborales.

4.15.1.7 Realiza pruebas de habilidades.

A los candidatos preseleccionados se les realizan un sinnúmero de pruebas para comprobar que cuentan con las habilidades necesarias para ocupar la posición. Entre ellas se encuentran exámenes de lógica, psicológicos, matemáticos, casos de estudios, actividades en grupo y entrevistas personales (Aguirre, 2020, párr. 11).

Se debe de efectuar las pruebas psicométricas a cada uno de los postulantes conocer las habilidades, destrezas, etc., que ellos poseen. Con los resultados obtenidos de cada prueba se deberá realizar un informe de los candidatos con las observaciones necesarias.

4.15.1.8 Selecciona el personal.

Con los resultados obtenidos a partir de las pruebas de habilidades y entrevista se procede a seleccionar a la(s) persona(s) que ocupará(n) el puesto dentro de la empresa. Además, es el

momento de comunicar a todos los candidatos preseleccionados la decisión de la empresa, ya sea que hayan sido seleccionados o no (Aguirre, 2020, párr. 12).

En base a los informes que se obtienen de las pruebas realizadas se llevará a cabo la selección de la persona que ocupará el puesto. En la mayoría de las empresas no dan a conocer el resultado que obtuvo en las pruebas psicométricas a las cuales se sometió.

4.15.1.9 Presenta los beneficios de la posición.

Presenta a la persona seleccionada la oferta económica (salario), profesional (tipo de contrato, duración del contrato) y los beneficios (seguridad social, primas, etc.). En esta etapa es donde se realiza cualquier tipo de negociación y se firma finalmente el contrato con la empresa (Aguirre, 2020, párr. 13).

Al obtener al candidato se le presentan el salario, el horario de trabajo, tipo de contrato, beneficios de ley y beneficios adicionales que brinda la empresa. Algunos pueden ser negociables y al llegar a un acuerdo entre las personas involucradas se lleva a cabo la contratación.

4.15.1.10 Integra al candidato.

Tu departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de la integración del nuevo empleado dentro de la empresa. Procura que su adaptación sea lo más fluida posible (Aguirre, 2020, párr. 14).

El departamento de recursos humanos es el encargado de presentar al nuevo integrante ante los demás colaboradores de una forma amable. Para que su adaptación sea lo más agradable posible, para que la persona se sienta parte de la organización.

4.15.1.11 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. [...] 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 (Castaño Collado , López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011, pág. 31).

Al momento de realizar la elección del candidato se debe hacer en base a sus habilidades referentes al puesto de trabajo. De lo contrario en poco tiempo se tendrá que realizar nuevamente el proceso de reclutamiento y selección de personal para buscar a la persona adecuada, esto generara nuevamente gasto a la empresa.

4.15.1.12 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.) (Castaño Collado , López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011, pág. 32).

Antes de realizar la contratación se corrobora con la persona seleccionada que aun esté interesado con la plaza que aplicó, para efectuar los trámites previos como exámenes médicos, confirmación de referencias, estudio socioeconómico, etc.

4.15.1.13 Contratación.

La formalización debe ajustarse a las normas laborales vigentes en cada momento (Castaño Collado , López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011, pág. 32).

Esto se debe llevar acabo con el manual de procedimiento con los que cuenta el área de recursos humanos, para poder realizar una contratación eficaz.

4.15.1.14 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

Se presentan a las personas encargadas de realizar cada etapa de bienvenida al nuevo integrante. Se puede asignar a un colaborador el cual le brinde toda la información necesaria para desempeñar sus labores, así como presentarle a los miembros de la empresa, jefe inmediato, estructura organizacional, etc.

4.15.1.15 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 (Castaño Collado , López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011, pág. 32).

Con el periodo de prueba se verifica que colaborador realice de manera correcta sus atribuciones, que su estadía dentro de la empresa sea placentera, se verifica si maneja de forma adecuada y confidencial la información y si consulta al presentar alguna duda de los procedimientos.

4.15.1.16 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 (Castaño Collado , López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011, pág. 33)

Se debe validar que los procesos utilizados en reclutamiento y selección de personal se apliquen de una manera eficiente y eficaz, lo que conlleva a obtener a las personas idóneas para los puestos solicitados. De esta forma se obtiene una gana – gana entre empleados y empresa.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Al finalizar la presente investigación bibliográfica se considera oportuno emitir una especie de resumen que permita al estudiante, tener un criterio propio que sustente lo abordado y sobre ello se plantee a manera de resultados, todos aquellos conocimientos que han sido adquiridos y que han surgido a lo largo de la estructuración del seminario elaborado, en tal sentido, se describirá en orden cronológico tal como fue planteado en el bosquejo de la tabla de contenido, un pequeño comentario que guiará al lector hacia un escenario enriquecedor del tema desarrollado.

El reclutamiento y selección de personal surge históricamente de la necesidad de contar con recurso humano idóneo para el desempeño de cada puesto de trabajo en la organización, para poder delegar las funciones a cada trabajador, así mismo ayudará a establecer la estructura organizacional, lo cual evitará sobrecargar a los colaboradores de funciones o trabajos que no les correspondan, con esto desarrollaran de una manera eficiente y eficaz las tareas asignadas o correspondientes a cada puesto de trabajo.

Existe una amplia variedad de fases para realizar el proceso de selección de personal, las cuales ayudarán a obtener a los candidatos idóneos que requiere la empresa para llegar a alcanzar sus objetivos. La primera fase que se debe desarrollar es la de elaboración del perfil del candidato, en ella se especifican los requisitos, habilidades, aptitudes, escolaridad, que requiere la plaza vacante. Luego se procede a efectuar el lanzamiento de la convocatoria con el fin de buscar y atraer a los candidatos que posean los requerimientos solicitados para que se les pueda tomar en cuenta con los procesos de reclutamiento. En la preselección de candidatos se clasifican los curriculum de los postulantes que se obtuvieron a través de la convocatoria, conseguir a las personas que realmente

cumplan con los requisitos que demanda el puesto y así evitar una mala selección de personal ya que esto generará gastos innecesarios y pérdida de tiempo.

En la fase de selección ya se contará con las personas que pasaron el primer filtro, sin embargo, en este periodo se llegará a tomar en cuenta a los individuos que podrán seguir con el proceso de selección, esto después de haber revisados minuciosamente los currículum de cada uno, para desarrollar el informe en base a los aspectos positivos y negativos del postulante, así mismo, se debe tomar en cuenta el informe obtenido de las pruebas psicométricas que fueron realizadas por cada persona. Es de suma importancia tomar en cuenta dichos resultados debido a que, con esto se puede saber cómo es la persona, cuáles son sus habilidades, sus destrezas, si es conflictivo, etc.

Al momento de llegar a tomar de decisión de que persona es la adecuada para ocupar el puesto vacante, es indispensable contar con un reclutador altamente capacitado para poder dar su opinión en base las pruebas realizadas que fue sometido el candidato. Si él no cuenta con los conocimientos necesarios en el proceso de reclutamiento se llegará a seleccionar a la persona equivocada, lo que significaría volver a realizar nuevamente todo el proceso de reclutamiento que generará una rotación de personal muy grande dentro de la empresa.

En la fase de contratación se discutirán las condiciones laborales, como salario, horario de trabajo, pago de horas extras, prestaciones de ley y prestaciones adicionales que ofrece la empresa a la hora de formar parte de esta. También se establecerá el tipo de contrato que se firmará en el cual se detallará lo antes mencionado. Se le debe indicar a la persona que de igual manera estará en tiempo de prueba en el cual se evaluará si cumple con las tareas que le fueron asignadas y su incorporación al ambiente laboral.

Al momento de incorporar a la persona dentro de la organización se debe hacerlo sentir parte de la empresa. Se le deben brindar todas las herramientas necesarias para que el colaborador pueda desarrollar su trabajo de manera correcta. Además de brindarle la inducción y capacitación correcta para que conozca no solo estructura organizacional sino también las funciones que realizará en el puesto que ocupará. También se le debe compartir información sobre las áreas de trabajo de la empresa y el personal que labora dentro de ella.

En el seguimiento que se debe dar al nuevo integrante de la empresa, se deben realizar periódicamente evaluaciones del desempeño con el fin de verificar si hay alguna información que aún se le dificulta manejar, de ser así se retroalimentaran las áreas que necesiten reforzar, esto con el fin que pueda brindar un excelente servicio y ejecutar sus tareas de una mejor manera. Algo que es sustancial es verificar cómo se siente dentro de la organización y en su puesto de trabajo.

Para realizar el reclutamiento se puede ejecutar ya sea interna o externamente. Al realizar un proceso de reclutamiento interno se brinda la oportunidad de crecimiento a los colaboradores que ya forman parte de la empresa, esto ayuda a la organización a economizar gastos, tiempo, es más rápido y genera motivación a los colaboradores. Este proceso se puede publicar en carteleras, correos electrónicos y en la página web de la empresa. Se debe tomar en cuenta que no por ser un colaborador antiguo se le otorgará un nuevo puesto de trabajo, sino que debe cumplir con los requerimientos específicos de la plaza vacante. Una desventaja del reclutamiento interno es que la persona está contaminada con el ambiente laboral y esto puede ocasionar que no brinde nuevas ideas o genere propuestas de trabajo para la organización.

El optar por realizar un proceso de reclutamiento externo en muchas ocasiones se debe a que dentro de la organización no se cuenta con el candidato idóneo para cubrir la plaza vacante. Una

de las ventajas es que atrae personas nuevas, las cuales cuentan con nuevas ideas, pensamientos y conocimientos que serán de gran aportación a la institución. Dentro de las desventajas del reclutamiento externo se pueden mencionar, un costo elevado, lleva más tiempo para la contratación, llega a crear cierto descontento en los colaboradores porque no son tomados en cuenta para el proceso administrativo.

Al momento de realizar la gestión del reclutamiento de personal, regularmente es porque existe la necesidad de cubrir un puesto vacante o al crear puestos de trabajo nuevos y se debe empezar el proceso selección según la necesidad que tenga la empresa en ese momento. Es relevante llevar a cabo una descripción del puesto disponible, en el cual se dará a conocer cuáles son los requisitos necesarios para realizar las funciones que demanda la plaza vacante. Es necesario describir las capacidades y aptitudes que se necesitan para realizar las tareas a desarrollar. Con el perfil del puesto se llegará a obtener las funciones que debe cumplir el individuo, así mismo, se debe dar a conocer las herramientas y equipo necesario para ejecutar las funciones. Algo sustancial es analizar qué tan significativo es el nuevo puesto de trabajo que se desea crear dentro de la empresa o bien mantener el puesto existente. Verificar si dentro de la empresa se cuenta con el personal altamente capacitado para poderle brindar un ascenso dentro de la misma o bien optar por un reclutamiento externo, para dar a conocer la plaza por medio de los diversos canales de comunicación, como por ejemplo un anuncio de prensa, radio, redes sociales, etc., en el cual se llegará a obtener una gran demanda de currícula que será analizada en el departamento de recursos humanos.

Para efectuar el reclutamiento externo existen una diversidad de fuentes que ayudarán a atraer el talento humano a la organización, entre ellas se puede mencionar las siguientes: páginas de empleos son las que están diseñadas para publicar las diferentes plazas vacantes con las que cuenta la empresa. Redes sociales, con el avance de la tecnología las empresas han tomado este medio

para dar a conocer las oportunidades laborales con las que cuentan, pues algunas redes sociales son gratuitas, el costo es mínimo y es fácil su manejo ya que no requiere de tantos conocimientos para hacer la publicación. Estas herramientas suelen ser de gran beneficio para los postulantes ya que pueden consultarlas desde cualquier dispositivo móvil.

Otra fuente para llevar a cabo el reclutamiento externo son las ferias de empleo, en las cuales participan diferentes empresas. En estas ferias se definen fechas y horarios para llevarlos a cabo, en algunas también se especifican si es solo para un tipo de empresa, por ejemplo, centro de atención telefónica o bien en diferentes ramas laborales.

Algunas empresas buscan el apoyo en los outsourcing para atraer al candidato idóneo para ocupar la plaza vacante. Con el fin de ahorrarse tiempo, para no consumir recursos humanos y financieros y así se logra un mayor rendimiento al evitar distracciones innecesarias.

Los instrumentos que se pueden utilizarse para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal son: la hoja de solicitud de empleo en donde se puede obtener información relevante del candidato como son datos personales, escolaridad, experiencia laboral, cursos adicionales, referencias personales y laborales, bienes patrimoniales con los que cuenta, etc. Al realizar la entrevista con los postulantes se debe transmitir confianza y seguridad para que la persona se sienta en un ambiente agradable y que pueda brindar de una manera adecuada la información que se desea obtener. Existe una diversidad de entrevistas que se pueden realizar, sin embargo, se debe conocer qué tipo de entrevista se puede aplicar según el puesto que se desea cubrir.

Otra fase relevante es la realización de las pruebas psicométricas, proceso en el cual se invita a participar a los candidatos. Estas pruebas brindan información sobre las cualidades, actitudes y aptitudes, específicamente en temas de temperamento y personalidad, con los resultados obtenidos

se realiza un informe detallado sobre del individuo. La persona encargada de aplicar y analizar las pruebas debe contar con estudios específicos sobre la materia que evaluará, de no ser así los resultados serán sesgados y el perjudicado será el postulante al puesto de trabajo y la organización por no contar con procedimientos efectivos. Las instalaciones en donde se realicen las pruebas psicométricas deben ser adecuadas, por ejemplo, contar con buena iluminación, aisladas de todo tipo de ruidos, buena ventilación, etc. No se deben aplicar varias pruebas en un mismo día pues todos estos factores pueden afectar el resultado de estas.

En el transcurso de la contratación se debe tener interacción entre el postulante y la empresa con quien se entablará comunicación de carácter laboral, para definir los términos del contrato de trabajo, en el cual se especifica el horario de trabajo, el salario, las prestaciones de ley según el código de trabajo, también se debe especificar el tipo de contrato que se seleccionará (por tiempo indefinido, eventual, temporal, por obra o servicios, de interinidad, de relevo, de formación y aprendizaje). Al efectuar una buena contratación se obtiene buenos resultados para la empresa, pero si se llega a tomar una mala decisión, se afectará el crecimiento de la organización.

En el proceso de contratación se puede interpretar como una negociación entre el empleador y el empleado, pues en él se puede llegar a un acuerdo en donde ambas partes no sean afectadas. También se dan a conocer las oportunidades de crecimiento o incentivos laborales según el desempeño que se demuestre dentro de la empresa, un ejemplo de incentivo puede ser que al colaborador se le pueda otorgar un permiso para continuar con sus estudios con la condición de presentar al final de semestre o trimestre, ante el departamento de recurso humanos una constancia de cursos aprobados, con esto la empresa puede brindarle un apoyo económico para que continúe y culmine sus estudios.

5. CONCLUSIONES

- Con base en la investigación realizada en las fuentes consultadas, existe una cantidad considerable y variada de información relacionada con el reclutamiento y selección de recursos humanos, para las organizaciones. Cada autor o fuente consultada refiere a otras fuentes que a su vez incluyeron en sus estudios.
- Queda comprobado que el tema del reclutamiento y selección de recursos humanos va más allá de los procesos convencionales, existen aspectos en los cuales se debe profundizar, como, por ejemplo, la cultura organizacional, entre otros, que influye en la adquisición y retención de talentos competitivos.
- Luego de este trabajo se concluye que, las organizaciones que operan en el contexto actual globalizado y altamente competitivo, como mínimo deben contar con procedimientos y actividades de cada fase del subsistema de reclutamiento y selección, bien definidos, claros, precisos y, en su aplicación no deben dejarse vacíos.
- Derivado de la revisión de aportes de los autores y fuentes consultadas, las organizaciones necesitan incluir en sus estructuras administrativas y funcionales, una dirección o área con personal con los conocimientos y experiencia en los procesos de administración de recursos humanos, que permita incorporar a las organizaciones, personal calificado.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda profundizar en aspectos no tradicionales del proceso de reclutamiento y selección, que incluyan en su implementación, componentes de la cultura específica de cada organización, con los cuales los candidatos interesados se deben identificar.
- Es sustancial, que los procesos de reclutamiento y selección de cada organización establezcan baterías psicométricas que complementen con información que permita la toma de decisiones, con relación a los candidatos idóneos a incorporar en las organizaciones.
- Más allá del perfil, competencias, remuneración, inducción, se debe considerar otros elementos, entre los cuales se puede mencionar el “salario emocional” como posibilidades de la oferta laboral.
- Los procesos de reclutamiento con base en metodologías técnicas requieren del conocimiento, dominio y operativización con el mínimo de riesgos. Por tanto, se recomienda que las áreas de talento humano, desarrollo humano o simplemente de administración de recursos humanos, cuenten con un liderazgo profesional y experiencial sobre el proceso.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1 Referencias bibliográficas

Aguirre, M. F. (2020). 7 Pasos para agilizar la contratación de personal. *Appvizer*, Párr. 1.

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red tercer milenio.

Castaño Collado , M. G., López Montalvo, G. d., & Prieto Zamora, J. M. (2011). *Guía Técnica y buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S)*. Madrid.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mcgrawhill.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento y selección, contratación e inducción del personal*. México, D.F.: El manual moderno .

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

8.2 E-grafía

Agüero, P. M. (octubre de 2010). *Breve esbozo historico del proceso de selección de personal*.

Obtenido de Contribuciones a las ciencias sociales:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

Aguirre, M. F. (2020). 7 Pasos para agilizar la contratación de personal. *Appvizer*, Párr. 1.

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red tercer milenio.

Almeda, C. (19 de marzo de 2017). *Fuentes de reclutamiento externo para atraer talento*.

Obtenido de Talent clue: <http://blog.talentclue.com/fuentes-reclutamiento-externo>

Casillas, S. (30 de mayo de 2016). *Análisis y Descripción de Puestos*. Obtenido de Slideshare:

<https://es.slideshare.net/silviakarbid7/analisis-y-descripcion-de-puestos>

Eserp. (s.f). *El proceso de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de Eserp business &

law school: <https://es.eserp.com/articulos/proceso-seleccion-personal/>

“Instrumentos de selección”, 2. (24 de mayo de 2012). *Los instrumentos para la selección de*

personal. Obtenido de Quiminet.com: [https://www.quiminet.com/empresas/los-](https://www.quiminet.com/empresas/los-instrumentos-para-la-seleccion-de-personal-2745767.htm)

[instrumentos-para-la-seleccion-de-personal-2745767.htm](https://www.quiminet.com/empresas/los-instrumentos-para-la-seleccion-de-personal-2745767.htm)

“Los centros de evaluación”, 2. (24 de mayo de 2012). *Fases finales del proceso de Selección de*

personal. Obtenido de Quiminet.com: [https://www.quiminet.com/empresas/fases-finales-del-](https://www.quiminet.com/empresas/fases-finales-del-proceso-de-seleccion-de-personal-2745778.htm)

[proceso-de-seleccion-de-personal-2745778.htm](https://www.quiminet.com/empresas/fases-finales-del-proceso-de-seleccion-de-personal-2745778.htm)

Pardo, D. (13 de octubre de 2015). *Los 6 tipos de entrevista: ¿cuál es la más efectiva?* Obtenido

de Talen clue: <http://blog.talentclue.com/los-6-tipos-de-entrevista-cual-es-la-mas-efectiva>

Pedro, Z. (octubre de 2010). *Breve esbozo historico del proceso de selección del personal*.

Obtenido de Contribuciones a las ciencias sociales:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

Pérez, O. (4 de noviembre de 2015). *¿Qué es el reclutamiento interno y qué beneficios tiene para*

la empresa? Obtenido de Blog PeopleNext:

<https://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>

“Reclutamiento externo”, 2. (28 de abril de 2016). *Dirección humana*. Obtenido de

<https://www.direccionhumana.com/que-es-el-reclutamiento-externo-2/>

Riquelme, M. (22 de marzo de 2017). *¿Cómo es el proceso de contratación en una empresa?*

Obtenido de Web y empresas : <https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Área	Recursos Humanos
Autor	Pedro Manuel Zayas
Título del libro	Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución
Datos Editoriales	Octubre 2010, Cuba
Tema	Reclutamiento y selección de Recurso Humanos
Subtema	“El debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones”
Cita	Henry Fayol abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales; y también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo.
Página	(Pedro Manuel Zayas, 2010, párr. 57)

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Área	Recursos Humanos
Autor	Pedro Manuel Zayas
Título del libro	Reclutamiento y Selección de Personal
Datos Editoriales	Octubre 2010, Cuba
Tema	Reclutamiento y selección de Recurso Humanos
Subtema	“El debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones”
Cita	Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor
Página	(Pedro Manuel Zayas, 2010, párr. 51)

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Área	Recursos Humanos
Autor	Pedro Manuel Zayas
Título del libro	Reclutamiento y Selección de Personal
Datos Editoriales	Octubre 2010, Cuba
Tema	Reclutamiento y selección de Recurso Humanos
Subtema	“El debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones”
Cita	El cual contiene instrucciones de cómo se pueden investigar diferentes funciones psíquicas, tales como la percepción, la apercepción, la memoria y la capacidad de combinación, entre otros. Añade este autor que, en 1897, T. Ziehen en su obra Principios y métodos de la prueba de la inteligencia, formuló ítems en el sentido en que son empleados en los tests actuales y señaló el criterio de selectividad de los tests.
Página	(Pedro Manuel Zayas, 2010, párr. 28)

9.2 Anexo 2. Cuestionario de entrevista laboral

Cyber Tecnology				
Nombres:	Apellidos:	Edad:	Puesto al que aplica:	Fecha:
Personales				
1	¿Podría hablamos un poco sobre usted?			
2	¿Cuál ha sido la decisión más importante que ha tomado en su vida?			
3	¿Cuál ha sido la situación más difícil que le ha tocado enfrentar?			
4	¿Cuál ha sido su mayor logro obtenido?			
5	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?			
Definición de 3 objetivos				
1	¿Le gusta trabajar en equipo o trabajar de forma individual?			
2	¿Cómo se integra a un grupo de trabajo?			
3	¿Cómo sería su jefe ideal?			
Trabajos anteriores				
1	¿Qué ha aprendido de sus trabajos anteriores?			
2	¿Cuál de sus trabajos le ha gustado más/menos?			
3	¿Cómo se lleva con llevaba con sus jefes, compañeros y subordinado?			
4	¿Cómo llevo a trabajar ahí?			
5	¿Por qué dejo de trabajar ahí?			
6	¿Con que tipo de personas ha trabajo mejor?			
7	¿Qué le gustaba más de su trabajo anterior?			
8	¿Qué le agradaba menos de su trabajo anterior?			
9	¿Cuenta de una situación problemática que resolvió con éxito?			
Díficiles				
1	¿Por qué desea trabajar con nosotros?			
2	¿Por qué piensa que deberíamos contratarlo?			
3	¿Cómo se ve de aquí a 5 – 10 años?			
4	¿Cuáles son sus competencias profesionales?			
5	Si no tiene experiencia ¿de qué manera podría aportar a la empresa?			
6	¿Por qué salió de su trabajo anterior?			
Formación				
1	¿Por qué decidió estudiar su carrera?			
2	¿Qué otras carreras le atraían?			
3	¿Quién le ayudo a elegir su carrera?			
4	¿Cuáles eran sus asignaturas preferidas?			
5	¿Cuál considera el aspecto más difícil de su formación?			
6	¿Cuál fue la experiencia más grata de su vida como estudiante?			

Figura 3. Fuente: propia. <https://www.occ.com.mx/blog/preguntas-entrevista-de-trabajo-que-debes-dominar/>

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DEL TUTOR**

Nombre de la alumna: Erick Fernando Rivera Martínez **Carné:** 15011261

Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:

El trabajo realizado por el estudiante fue bien orientado al cumplimiento del desarrollo de la investigación bibliográfica, la estructuración del proyecto cumplió con la metodología, técnicas y fuentes sugeridas por la guía del seminario.

Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:

Los objetivos planteados por el estudiante siempre fueron claros, por lo que el proceso de investigación bibliográfica realizado fue exitoso y enriquecedor, cumpliendo con todas las entregas de los productos apegadas al cronograma de actividades sugerido para el efecto, por lo que las redacciones son pocas y aparecen en la plataforma de EVALUANET.

CALIFICACIÓN

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	76.60 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>14.00 puntos</u>
Total:	90.60 puntos

Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:

El estudiante cumplió con la entrega del seminario, mostró interés por realizar un proceso de investigación bibliográfica completo, realizó consultas de forma constante que le permitieron enriquecer su proyecto, por lo que da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes
Nombre del Tutor



Firma del Tutor

Lugar y fecha: Guatemala 19 de septiembre de 2020