



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

FISICC-IDEA

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

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“El Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Aplicado
en las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

Ingrid Amarilis Pérez Roque

Carné IDE18005776

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 29 de noviembre de 2022

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 Teórico.....	5
4.1 Antecedentes	5
4.2 Definiciones de Reclutamiento de Personal.....	7
4.3 Proceso de Reclutamiento	8
4.3.1 <i>Adaptación de los Métodos y Fuentes</i>	9
4.4 Fases o Procedimientos de Reclutamiento de Recursos Humanos	9
4.4.1 <i>Definición de la Necesidad</i>	10
4.4.1.1 Solicitud de Reclutamiento.....	11
4.4.2 <i>Búsqueda de Candidatos</i>	12
4.5 Fuentes o Medios de Reclutamiento	12
4.5.1 <i>Fuentes Internas</i>	13
4.5.1.1 Base de Datos de Talentos.....	14
4.5.1.2 Programa de Referidos.	15
4.5.1.3 Promociones o Transferencia.	16
4.5.1.3.1 <i>Por Antigüedad.</i>	16
4.5.1.3.2 <i>Por Mérito</i>	16
4.5.2 <i>Técnicas de Reclutamiento Interno</i>	17
4.5.2.1 Boletín Informativo.	18
4.5.2.2 Comunicación en Cascada.....	18
4.5.2.3 Correos Electrónicos.....	18
4.5.3 <i>Ventajas de Reclutamiento Interno</i>	19
4.5.3.1 Es más Económico.	19
4.5.3.2 Es más Rápido.	19
4.5.3.3 Presenta un Índice Mayor de Validez y de Seguridad.....	20
4.5.3.4 Es una Fuente Poderosa de Motivación para los Empleados.	20
4.5.4 <i>Desventajas del Reclutamiento Interno</i>	20
4.5.5 <i>Fuentes de Reclutamiento Externo</i>	22

4.5.5.1 Ferias de Empleo.	24
4.5.5.2 Bolsas de Empleo.	25
4.5.5.3 Agencias de Empleo.	26
4.5.5.3.1 Agencias públicas y sin fines de lucro.	26
4.5.5.3.2 Agencias privadas.	27
4.5.5.4 Presentación Espontanea.	27
4.5.6 Técnicas del Reclutamiento Externo.....	27
4.5.6.1 Presentación de Candidatos por Parte de los Funcionarios de la Empresa.	28
4.5.6.2 Carteles o Avisos en la Puerta de la Empresa	28
4.5.6.3 Por Medio de Anuncio.....	29
4.5.6.3.1 Los medios.....	29
4.5.6.3.2 Construcción del anuncio.....	29
4.5.6.4 Reclutamiento por Internet.	30
4.5.7 Ventajas de Reclutamiento Externo.....	31
4.5.8 Desventajas de Reclutamiento Externo	32
4.6 Candidatos Internos Frente a Candidatos Externos.....	33
4.7 Planificación del Esfuerzo en Reclutamiento.....	33
4.8 Selección de Recursos Humanos.....	34
4.8.1 Importancia de Selección de Personal	36
4.9 Estrategias de Selección de Personal	37
4.9.1 Detección de Necesidades de Empleo	38
4.9.1.1 Análisis de puestos.	39
4.9.2 Revisión de Curriculum	40
4.9.3 Preselección de Candidatos.....	41
4.9.4 Entrevista Preliminar	41
4.10 Técnicas de Selección de Personal.....	42
4.10.1 Dinámica de Grupos.....	43
4.10.2 Pruebas de Selección.....	43
4.10.2.1 Pruebas de Habilidad.....	44
4.10.2.2 Pruebas de Personalidad.....	45
4.10.2.2.1 Que Miden las Pruebas de Personalidad.....	46
4.10.2.2.2 Confiabilidad.....	46
4.10.2.2.3 Validez de la Prueba.....	47
4.10.2.2.4 Como Validar una Prueba.....	47

4.10.3 Entrevista de Selección.....	48
4.10.4 Características Básicas de las Entrevistas.....	49
4.10.4.1 Métodos de entrevistas.	50
4.10.4.2 Entrevista Inicial.....	50
4.10.4.3 Entrevista no Estructurada.....	51
4.10.4.4 Entrevista Estructurada.....	52
4.10.4.5 Entrevistas de panel.....	53
4.10.4.6 Entrevista Final.....	54
4.10.5 Tipos de Entrevista.....	55
4.10.5.1 Entrevista Directa.....	56
4.10.5.2 Entrevista de situación.....	56
4.10.5.3 Entrevista Indirecta.....	57
4.10.5.4 Entrevista mixta.....	58
4.10.5.4.1 Errores más comunes durante la entrevista.....	58
4.10.5.5 Entrevista Acertada.....	59
4.10.5.5.1 Identificar el comportamiento pasado para predecir su conducta futura. .	59
4.10.5.6 Entrevistas conductuales.....	60
4.10.6 Selección como un Proceso de Comparación.....	60
4.10.7 Planeación de las entrevistas.....	61
4.10.7.1 Papel y expectativas del candidato.....	62
4.10.7.1.1 Valoración y Toma de Decisiones.....	62
4.10.8 Información para la selección y la orientación.....	63
4.10.8.1 El contexto de la organización.....	63
4.10.9 Contratación.....	64
4.10.9.1 Retos en el Proceso de Contratación.....	65
4.11 Reclutamiento y Selección en Tiempo de Pandemia Covid-19.....	65
4.11.1 Evaluaciones y pruebas a candidatos.....	65
4.11.2 Proceso de entrevista.....	66
4.11.3 Procesos de reclutamiento y selección.....	66
4.11.4 Método de Selección.....	67
4.11.4.1 Búsqueda de candidatos.....	67
4.11.4.2 Pruebas y evaluaciones.....	67
4.11.4.3 Entrevistas.....	68
4.11.4.4 Incorporación.....	68

4.11.5 No más Entrevistas Cara a Cara.....	68
5. Análisis de los Resultados	69
5.1 Análisis.....	69
6. Conclusiones.....	74
7. Recomendaciones.....	75
8. Palabras Claves.....	76
9. Bibliografía.....	77
9.1 Referencias	77
10. Anexos.....	81
10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas.....	81

1. Introducción

Para poder desarrollar la investigación bibliográfica a partir de los métodos de reclutamiento y selección de recursos humanos, se plantea efectuar una búsqueda de referencias bibliográficas con el fin de contar con instrumentos suficientes para generar información relevante sobre el tema objeto de investigación.

En base a ello, se permitirá establecer todos los antecedentes históricos que indican notabilidad en el origen del reclutamiento y selección de recursos humanos, al suponer de interés para las instituciones que desean impulsar el correcto proceso de incorporación de candidatos.

Del mismo modo, se estimará significativa incorporar las contribuciones de muchos autores que han influido en expresar sus propios razonamientos, al plantear conceptos o definiciones que amplían el abordaje desde el instante en que se crean comparaciones y, por tanto, se crea un criterio único que propone un profundo estudio de dichas propuestas planteadas.

Por lo tanto, se determinará cuáles son las condiciones que deben ser requeridas en las organizaciones para la realización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para lograr establecer un adecuado sistema para encontrar los candidatos ideales para cubrir los puestos de trabajo vacantes, debido a que será sustancial la implementación de las metodologías de reclutamiento de recursos humanos idóneos.

Por consiguiente, se deberá realizar una minuciosa selección de aspirantes para su posterior contratación, es fundamental realizar los procedimientos de forma objetiva, profesional y metódica, debido a que el resultado final se verá reflejado en el buen desarrollo o consolidación de la compañía.

En función de ello, se deberá utilizar las técnicas adecuadas, para llevar a cabo los procedimientos de captación de talento humano, estas podrán ser, internas o externas, que deberán

ser plasmadas al momento de elegir las fuentes correctas para llevar a cabo programaciones eficaces, por tal motivo se deberá cumplir determinadas condiciones para poder reclutar candidatos idóneos, debido a que son factores significativos.

Por lo tanto, se permitirá establecer los métodos y técnicas de reclutamiento de capital humano, con el fin de facilitar la búsqueda de aspirantes, en base a ello se deberá contar con una serie de fases que permitirá ser implementada durante la gestión de reclutamiento, debido a que se deberá tener en consideración varios aspectos como comprender las especificaciones del perfil del puesto de trabajo, para atraer candidatos potencialmente cualificados, por lo que, son esencialmente sistemas de información, a través del cual se dará a conocer al mercado de recursos humanos para proporcionar los puestos de trabajo que se pretenderá cubrir.

En base a ello, se determinará para implementar las metodologías de la planificación adecuada, con el fin de realizar procesos concretos que servirán de guía para elegir los medios a utilizar en los diferentes procedimientos, para captar la atención de los individuos para cubrir un puesto de trabajo, por tal motivo, la programación deberá ser muy trascendental.

De la misma manera, el sentido de la necesidad de los métodos de selección de talento humano es evidente, debido a que, si se llevan a cabo una correcta implementación, se verán reflejados en los resultados en el desempeño laboral.

Además de ello, se determinarán los pasos fundamentales en la implementación de estrategias en ambientes diferentes sobre distintas situaciones que se podrán presentar, las organizaciones necesitarán integrar técnicas y las fuentes necesarias para diferentes escenarios, de ahí el propósito de seleccionar a aquellos individuos que posean ciertas características, donde se realizará un análisis óptimo del proceso de reclutamiento y selección de personal, en base a ello, se deberá ejecutar los métodos para evaluar las habilidades del solicitante.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Conocer mediante una investigación bibliográfica, el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, en función de los métodos utilizados para integrar al personal idóneo en las áreas de recursos humanos, así como las estrategias implementadas que garantizan un adecuado proceso de selección de gestión de talento humano, apto para el perfil del puesto solicitado.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, que permita seleccionar al personal cualificado para los cargos labores que cumplan con las necesidades de la institución, y las ventajas e inconveniente de reclutamiento interno y externo y las técnicas aplicadas.
- Conocer los métodos utilizados para integrar al personal idóneo en las áreas de recursos humanos, en el desarrollo de reclutamiento y selección actuales que se han acoplado al reciente mercado laboral, basados en hechos que admiten la labor a distancia.
- Identificar las estrategias implementadas que garantizan un adecuado proceso de selección de gestión de talento humano, apto para el perfil del puesto solicitado, y la importancia fundamental que tiene la consecución de una fuerza de trabajo, que satisfaga los requerimientos y objetivos corporativos.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que permitirá el buen manejo de una “amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica” (Rivas, 2009).

El método de investigación bibliográfica permite implementar una serie de instrumentos, para organizar la búsqueda de información por parte de los investigadores, en la generación de un proceso de comprobación de investigación, que sirve de base para recopilar y describir la forma de pensar sobre un tema específico, que manifiestan diferentes criterios para el análisis en profundidad de este, para después emitir un comentario personal.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en un modo de recolectar y almacenar información, que contiene información que, más allá de su extensión le da unidad y valor propio, la ficha es un recurso valioso para el estudio porque permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. (Dacosta, 2011).

La técnica del fichaje facilita la forma de recolectar y almacenar información lo que en definitiva establece la fijación trazada de una idea, reconocida por los estudios de la investigación como un conocimiento de trabajo que facilita la interpretación, el ordenamiento de la búsqueda de información elegida y organizada de diferentes fuentes de búsqueda del contenido, una vez interpretados se convierten en conocimiento teórico y práctico. Además, la información podrá ser almacenada por el investigador, por lo tanto, es una de los instrumentos de búsqueda que permite emitir un comentario acerca de un tema determinado, que le da valor propio para continuar con su búsqueda.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

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). (Taylor, 1903, como se citó en Zayas, 2010).

La selección de recursos humanos surge a partir de la escuela científica, debido a que el proceso de división del trabajo se basaba en ajustes establecidos, para garantizar la máxima prosperidad tanto para el empleador y como para el empleado, a manera de ello situar al talento humano adecuado a su labor correspondiente según sus capacidades.

En la década de los 90, los procesos de selección eran más complicados, dadas las limitaciones que existían tanto para los reclutadores como para los candidatos. Generalmente, se llevaba el currículum en mano a las empresas o por carta. Las ofertas de empleo se publicaban en periódicos. Era la era del papel sin duda, ya que todos los CV se organizaban en carpetas y carpetas con cada proceso de selección. (Estébanez, 2019).

La Década de los 90 ha estado marcada por cambios significativos en las instituciones, los procesos de reclutamiento eran más complejos por toda la escases que se vivían, dadas las circunstancias se recurría a todo lo que tenían al alcance para reclutar al mayor número de candidatos idóneos para el perfil del puesto requerido, debido a la falta de inmediatez el no poder llegar a los postulantes de manera fácil se hacían eternos, así se identificaban las principales tendencias que definen cambios en los métodos de trabajo de las organizaciones.

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplos en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. (Universidad de Champagnat-Licenciatura en RR.HH, 2002).

A lo largo de la historia, las empresas se basaban en el físico de las personas para ser elegidas a los trabajos que se realizaban, en función de ello los recursos humanos han evolucionado desde un concepto más manejable de organizar la capacitación en habilidades manuales para mantener un número suficiente de trabajadores, a un modelo que se enfoca más en los principios organizacionales y las relaciones interpersonales, debido a que los métodos aplicados se basan en una serie de pruebas y condiciones con los que los trabajadores deben pasar para la asignación de sus tareas.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 2). Los procesos de selección han evolucionado con las nuevas tecnologías de la información, todos los cambios que se han producido desde Décadas anteriores hasta la actualidad han supuesto una evolución en la contratación, para adaptarse y anteponer al capital humano como un todo, y replantearse para cumplir con las metas de la organización, para encontrar al aspirante que cumpla con lo que el puesto solicita.

4.2 Definiciones de Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponer atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, 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 que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 128).

El reclutamiento determina el conjunto de operaciones dirigidas a atraer candidatos calificados para unirse a la organización, el proceso de incorporación va de la mano con el proceso de selección, cuyo objetivo es identificar a los posibles candidatos que mejor se adapten a los requisitos del puesto, y sean suficientes capaces para el cumplir con los objetivos organizacionales.

La incorporación de personas con talento a las organizaciones es un proceso muy complejo; demanda de los reclutadores competencias específicas de gestión que le permitan identificar los candidatos con habilidades, actitudes y aptitudes para un desempeño eficiente, en los cargos a ocupar en las distintas organizaciones. Es así que, ubicar candidatos preparados implica considerar sus diferencias individuales y expectativas, como uno de los aspectos a considerar, en las organizaciones. (Cejas, Vasquez et al. s/a, pág. 29).

La contratación laboral es un elemento utilizado por el departamento de recursos humanos, para atraer el mayor número de aspirantes potenciales, para así cumplir con los requerimientos y competencias solicitados por la entidad, para después elegir el más adecuado, este proceso se lleva a cabo en medida que es obligatorio cubrir un puesto de trabajo, es un proceso de forma continua esto permitirá descubrir a los solicitantes correctos.

4.3 Proceso de Reclutamiento

En general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado. (Werther & Davis, 2008, pág. 153).

El proceso de reclutamiento establece diferentes métodos, y es llevado a cabo por la gestión de recursos humanos, para identificar las vacantes a cubrir en la organización, por medio de planificación del personal, para desempeñar el puesto de trabajo con responsabilidad, así mismo se debe tener en cuenta la concurrencia entre la descripción del puesto y las capacidades y destrezas de la persona a seleccionar.

Un proceso de reclutamiento se realiza cuando hay necesidades de encontrar personal, no solo presentes, sino de cara al futuro. Es importante tener en cuenta que es un proceso que se realiza de forma continua y que ayudara a encontrar los candidatos perfectos para cubrir un puesto de trabajo. A la hora de publicar una oferta, o trabajo, es importante tener claro lo que se necesita, las características, condiciones y especificaciones que deberá tener y cumplir la persona que ocupe dicho puesto laboral. (Peiró, 2020).

El proceso de reclutamiento determina la necesidad de las corporaciones para cubrir puestos vacantes, por tal motivo se procede a buscar candidatos cualificados para el puesto laboral, por lo tanto, se debe proceder a publicar la oferta y los requisitos que se necesitan, es por eso que se debe especificar los requerimientos que la persona desempeñará y deberá cumplir.

4.3.1 Adaptación de los Métodos y Fuentes

Como cada organización es única, también lo son los tipos de empleados y las cualidades requeridas en ellos para ocupar los puestos de trabajo. Por lo tanto, para tener éxito, una empresa debe ajustar sus fuentes y sus métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas. Los administradores deben identificar primero la fuente (el lugar donde se localizan los empleados potenciales) antes de elegir los métodos (cómo atraerlos). (Mondy, 2010, pág. 149).

La adaptación de los métodos y fuentes establece para cada institución adaptar sus fuentes y métodos de acuerdo a sus necesidades, debido a que para cada puesto se requieren diferentes habilidades y capacidades, el reclutador debe verificar donde se encuentran los candidatos potenciales, para luego llevar diferentes métodos para elegir las técnicas adecuadas.

4.4 Fases o Procedimientos de Reclutamiento de Recursos Humanos

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. (Chiavenato, 2007, pág. 155).

Las fases de reclutamiento de recursos humanos son fuentes para captar talento humano, es por eso que se deben tener lineamientos establecidos para cumplirlas, he ir de acuerdo a los métodos a utilizar, para luego definir una serie de etapas que el departamento de recursos humanos debe conocer, para llevarlas a cabo, para después tomar decisiones que más se adecue a lo solicitado, esto solo depende del área en que se necesita cubrir una vacante.

El proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa. El departamento de recursos humanos, por tanto y en principio, no tiene autoridad alguna de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta. En todo caso, puede hacer operativa la decisión de la dirección mediante la solicitud previa de admisión, también llamada solicitud de requerimiento de personal, motivada por la detección de la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. (Arturo, 2019).

El proceso de reclutamiento de personal refiere la forma de realizar procesos de reclutamiento, para atraer talento humano cualificados para desempeñar las tareas que el puesto laboral condiciona, y que se llevara a cabo, por lo tanto, se toman decisiones de acuerdo a la necesidad de la misma, será conforme al requerimiento de personal, cada proceso debe estar autorizada por la gerencia.

4.4.1 Definición de la Necesidad

El primer paso en todo proceso de selección y de reclutamiento es un estudio de las necesidades de personal de la empresa. Es necesario conocer qué puestos hay que cubrir, las funciones que desarrollarán esos puestos y qué papel tendrán en el desarrollo de la organización en el logro de los objetivos comerciales. (Monsálvez, 2018).

La definición de la necesidad tiene como función definir lo que se quiere buscar y lo que se quiere solicitar para los requerimientos para la vacante, debido a que es una gestión significativa por todo lo que demanda para poder implementar los métodos adecuados, esto conlleva a una serie de procedimientos y técnicas a implementar para tratar de encontrar a la persona que más se adapte a lo que el puesto solicita, por medio de ello se debe establecer las funciones que la persona desarrollara, y todo lo que esto conlleva, esto debido a que conjuntamente va de la mano con las metas de la organización.

En esta etapa, se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa. Esto supone un procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos (destrezas, aptitudes, habilidades, etc.). Esto permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. (Arturo, 2019).

En el transcurso del reclutamiento permite detectar la necesidad de la empresa para contar con los servicios de las personas, en base a ello se debe establecer técnicas y las fuentes para conseguir el máximo de candidatos con los que se implementaran una serie de métodos para evaluar, habilidades, conocimientos y capacidades, para la correcta gestión de talento humano, esto permitirá elegir entre los solicitantes a una oferta laboral, al que este cualificada que cumpla con los requerimientos y exigencias que el puesto solicita, al final se deberán tomaran decisiones para considerarlo en la contratación.

4.4.1.1 Solicitud de Reclutamiento. La gestión de personas es una de las áreas del sector de recursos humanos que lidia con diversas rutinas que involucran a los empleados. El reclutamiento y selección de personal es una de las rutinas. Los profesionales de RRHH son los responsables por recibir solicitudes de personal por parte de otros sectores de la empresa que desean contratar nuevos empleados. (JobConvo, s/a).

La solicitud de reclutamiento permite establecer la definición de una necesidad, que precisa al responsable involucrado solicite la petición de incorporación de aspirantes, donde se realizan diversas actividades y se ven implicados diferentes personas, este paso conlleva a solicitudes hechas por las diferentes áreas de recursos humanos que manifiestan su deseo de reclutar personal, para llevar a cabo una serie de técnicas para emplear durante el proceso de búsqueda.

4.4.2 Búsqueda de Candidatos

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos necesarios, con objeto de concentrar en ellos los esfuerzos de reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos. (Dolan, Valle et al. 2007, pág. 111).

En la búsqueda de candidatos se considera utilizar diferentes técnicas con exactitud para determinar las fuentes adecuadas, por lo que se requiere identificar y seleccionar los métodos apropiados para implementarlos, en el momento correcto del reclutamiento y selección del mayor número de candidatos potenciales, que sean demandadas, por lo que se considera una de las etapas trascendentales para el reclutamiento de talento humano.

4.5 Fuentes o Medios de Reclutamiento

“Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento” (Grados, 2013, pág. 209).

Los medios de reclutamiento determinan los procedimientos que utilizan las organizaciones, al momento de iniciar debido a que requieren recurso humano para poner en marcha los métodos correctos, es por eso que necesitan fuentes para poder tener al personal, que esté dispuesto a cumplir con lo que se solicite, y cumpla con las expectativas de la institución.

Una vez recibida la solicitud y revisada la información sobre el puesto que aporta el análisis de puesto de trabajo, se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento resultara más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos para la divulgación de la descripción del perfil. (Arturo, 2019).

Después de analizar las necesidades de personal, requiere elegir las fuentes adecuadas para encontrar candidatos, para después publicar sobre la descripción del perfil, esto determina la búsqueda de métodos a implementar para seleccionar entre todos los aspirantes al que más se adecue a la organización.

Fundamentalmente podemos decir que hay dos fuentes de reclutamiento. La elección de la fuente del reclutamiento estará relacionada o dependerá sobre todo de la urgencia, a nivel profesional del perfil a reclutar y los recursos de los que podamos disponer. Tanto la interna como la externa, tienen ventajas y desventajas y no son excluyentes entre sí. De hecho, podemos optar por un reclutamiento mixto, que incluya tanto fuentes internas como externas. Así tendremos más opciones de candidaturas, por ende, mayor probabilidad de llegar a los candidatos más cualificados para el puesto. (Arturo, 2019).

En la aplicación de los métodos a efectuar se debe establecer las fuentes a utilizar, que son interna y externa, y una serie de especificaciones que se debe tener en cuenta a la hora de buscar las fuentes correctas que será el capital con que disponga la empresa, para implementar las técnicas para atraer candidatos competentes para desarrollar un puesto laboral.

4.5.1 Fuentes Internas

“Se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” (Grados, 2013, pág. 210).

Las fuentes internas determinan los métodos para implementar una serie de pasos, para elegir los medios correctos en la incorporación de talento, es por eso que las compañías optan por solicitantes internos, sin necesidad de que se busque fuera de la institución, siempre que cumpla con lo exigido.

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. (Werther & Davis, 2008, pág. 162).

Las fuentes de reclutamiento internas tienen como base fundamental seleccionar a los aspirantes mejores preparados, por tal motivo las empresas optan por seleccionar candidatos internamente, debido a que cuentan con la experiencia necesaria, y sobre todo conocen los procesos que se llevan a cabo en la institución, es por eso que el proceso de inducción es mucho más fácil de llevar a cabo.

4.5.1.1 Base de Datos de Talentos. En primer lugar, se puede recurrir a la base de talentos. Al hacer uso de esta fuente la empresa busca al candidato dentro de su base de datos. Esta base incluye a todas las personas que han manifestado interés por trabajar en la empresa. (Quiroa, 2021).

El método de base de datos sirve de complemento para las instituciones, en función de la necesidad de cubrir vacantes, debido a que existe un reporte para recopilar información, y se puede acceder a ella en la búsqueda de referencias sobre los aspirantes, esto ocurre porque existe talento, y, capacidad, por lo tanto, un puesto laboral por cubrir.

“Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión” (Grados, 2013, pág. 210).

La técnica de base se emplea de acuerdo a las solicitudes recibidas, de aspirantes que fueron archivados sus documentos en procesos anteriores, en función de, que no se utilizó debido a que se logró cubrir el puesto, sin embargo, podrán ser tomadas en cuenta en otro proceso de búsqueda.

4.5.1.2 Programa de Referidos. “Se trata de la comunicación directa que se tiene con los empleados, que ya están contratados, pero tienen oportunidad de aspirar a un nuevo cargo” (Añez, 2022).

Los programas de referidos son métodos de selección interna, de modo que permite la contratación de candidatos que ya pertenecen a la organización, para que consigan aspirar a un nuevo puesto de trabajo con beneficios distintos, esto permitirá a la persona elegida asimilar correctamente las labores de la institución.

Un programa de referidos es un método de selección interna mediante el cual los reclutadores piden a empleados de su confianza que recomienden a sus contactos para una vacante dentro de la compañía. Son muchos los beneficios que ofrece este método, pero el principal de ellos es que nos permite asegurarnos en mayor medida de que la persona elegida podrá asimilar correctamente los valores de la compañía. (Bizneo blog, 2022).

El procedimiento de referidos tiene como función que los jefes recurran a trabajadores para informar acerca de las vacantes disponibles, con el fin de que se sometan a pruebas para poder optar al puesto, debido a que están familiarizados con la cultura y la metodología de la corporación.

Basada en la confianza, consiste en buscar al talento idóneo entre los conocidos de los empleados. Las personas que ya forman parte de la plantilla son quienes mejor conocen la cultura de la empresa, además de sus necesidades. Por eso, recomiendan a candidatos que sepan previamente que encajan con los valores y objetivos de la compañía. (Randstad, 2021).

El método de referidos dispone de un procedimiento sencillo, debido a que se busca candidatos internamente, con el objetivo de adentrar más a las personas que forman parte de la organización, a querer mejorar y tener una oportunidad laboral, para cumplir las metas personales y de la institución.

4.5.1.3 Promociones o Transferencia. “El movimiento lateral de un trabajador dentro de la organización se conoce como transferencia. Esta puede ser iniciada tanto por el trabajador o por la empresa. El proceso no implica que una persona reciba promoción o sufra una democión” (Teja, 2017, pág. 14).

Las promociones o transferencia son procedimientos que tiene como función lograr realizar un cambio de puesto, de modo que un trabajador pueda desempeñar sus funciones diferentes a la anterior, dentro de la misma organización y así el personal pueda adquirir experiencia, y estar abiertos cada vez que se presente una opción de cambio de ocupación, sin que haya alteración de rango.

4.5.1.3.1 Por Antigüedad. En caso de promoción por antigüedad, se considera la permanencia del servicio del empleado en la organización. Los empleados prefieren esta base de promoción, ya que una asociación más larga con la organización asegura la promoción y el aumento salarial. (Jiménez, s/a).

La fuente por antigüedad permite a los trabajadores ser considerados para nuevos cargos, y estar permanente en un puesto para ofrecer sus servicios durante el tiempo establecido, a lo largo del período les permitirá obtener beneficios e influirá para asegurar la promoción en la institución.

4.5.1.3.2 Por Mérito “La política de promoción basada en el mérito reconoce la habilidad, el talento, la capacidad de conocimiento, el rendimiento y la productividad de los empleados. La calidad de los servicios prestados por los empleados es el criterio de promoción” (Jiménez, s/a).

La fuente por mérito, es idónea para calificar a los candidatos que desean escalar un rango de puesto laboral más alto, esto permitirá tomar una responsabilidad mayor, esto influye para crear un ambiente de trabajo atractivo y motivante, debido que es un factor clave en el desempeño de los trabajadores a seguir adaptándose, para desenvolverse a lo solicitado.

4.5.2 Técnicas de Reclutamiento Interno

“A la hora de iniciar un proceso de reclutamiento interno hay que tener en cuenta que existen varias vías y formas de llevarlo a cabo” (Gdhc, 2021).

Las técnicas de reclutamiento internos conllevan una serie de programaciones, que se debe tener en cuenta al momento de la planificación para elegir los medios que se va a implementar, debido que existen muchas formas para poder hacerlo, y en la manera en que se llevara a cabo.

Los canales de reclutamiento son muy importantes porque determinan la calidad del mismo. Cuando el reclutamiento se lleva a cabo dentro de la misma organización, el principal canal de reclutamiento es la comunicación a los empleados de que se ha creado un nuevo puesto de trabajo y solicitar candidatos para cubrirlo. (Blog de Recursos Humanos, 2010).

Las fuentes a implementar en el reclutamiento de talento humano son determinantes, debido a que establece el éxito del mismo, se identifica el canal para transmitir la información correctamente, para fijar las técnicas que se llevara a cabo para cubrir un puesto laboral.

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso. (Werther & Davis, 2008, pág. 162).

Los trabajadores con lo que la compañía cuenta, son una fuente fundamental para cubrir una vacante, esto debido a que cuentan con la experiencia necesaria para cumplir con los requerimientos que el cargo laboral exige, debido a que conocen y están adaptados a los procesos y estrategias de la organización.

4.5.2.1 Boletín Informativo. “Documento que debe contener el nombre del puesto, departamento al que pertenece, descripción del puesto, requisitos, oferta y datos para ponerse en contacto” (Conde, Oropeza, & Vázquez, 2019).

El boletín informativo permite plasmar la información, correspondiente y significativa sobre los requerimientos que solicita la vacante de un puesto a cubrir, y que deberán cumplir de acuerdo a los estándares establecidos por las organizaciones, debe contener los requisitos necesarios que servirán de guía para las personas que desean postularse, para luego evaluar los datos del solicitante.

4.5.2.2 Comunicación en Cascada. Lo primero es que deben ser escogidos de diferentes áreas, tipos y cargos para conformar una comunicación tipo cascada. Este tipo de comunicación permite una mayor representatividad dentro de sus áreas, así como el poder unir en un mismo sentir a todo el equipo. (Reyes, 2018).

La comunicación en cascada es donde un superior comunica a su equipo sobre información relevante acerca de un puesto de trabajo, esto reconoce un mayor realce debido a que permite una mejor comunicación entre trabajadores y tiene alcance de representación en las áreas laborales, debido a que es una oportunidad laboral para los empleados.

4.5.2.3 Correos Electrónicos. “Una empresa puede comunicar a sus trabajadores mediante una circular sobre el proceso de selección e informales sobre los requisitos necesarios para cubrir el puesto” (Gdhc, 2021).

Los correos electrónicos son un medio significativo y necesario para las organizaciones, debido a que pueden transmitir mensajes sobre los procedimientos que se llevaran a cabo en las vacantes a cubrir, y los requerimientos solicitados que deben tener en cuenta al momento de querer aplicar.

4.5.3 Ventajas de Reclutamiento Interno

“La contratación de personal de forma interna tiene ventajas o beneficios inherentes al proceso principalmente porque: Los aspirantes ya conocen a la compañía, está ya conoce el desempeño de las personas trabajadoras propuestas para la plaza libre” (Gdhc, 2021).

Una de las ventajas de reclutamiento interno que existe y es necesario tomarlo en cuenta, es de que los trabajadores están familiarizados con los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, por lo tanto, se conoce el desempeño de cada uno, y se les puede considerar para optar a un puesto vacante.

4.5.3.1 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, 2009, pág. 134).

Una de las ventajas de reclutamiento interno es que es más económico, y evita a las instituciones a gastos, en publicidad, empresas reclutadoras, inducción a los candidatos, debido a que, los empleados tienen conocimiento sobre los métodos que se llevan a cabo, se puede considerar que es un elemento fundamental.

4.5.3.2 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 previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas. (Chiavenato, 2009, pág. 134).

Una de las ventajas es que, es un proceso más rápido debido a que se omiten algunos pasos, como la demora de diferentes métodos a aplicar para obtener talento humano, por lo tanto, se vuelve un proceso mucho más fácil en cuestión de poder evitar que surjan diversos inconvenientes.

4.5.3.3 Presenta un Índice Mayor de Validez y de Seguridad. Ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados. (Chiavenato, 2009, pág. 134).

En el reclutamiento interno se presenta un índice mayor de validez y de seguridad debido a que, se llevaron varios procesos y métodos con los trabajadores durante un tiempo determinado, por lo tanto, ya fueron evaluadores y se omiten algunos pasos en función de la inducción.

4.5.3.4 Es una Fuente Poderosa de Motivación para los Empleados. Vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. 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, 2009, pág. 134).

La motivación es una fuente poderosa para los empleados, en función de oportunidades de crecimiento laboral, por lo tanto, influye en su desempeño debido a que aprovechara las circunstancias que se le presente, es por eso que se debe establecer políticas para que el personal tenga un desempeño favorable dentro de las organizaciones.

4.5.4 Desventajas del Reclutamiento Interno

- 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).

Existen desventajas en el reclutamiento interno de modo que requiere que los recursos humanos tengan cierta habilidad de progreso para que puedan ser promovidos a un nivel más alto que al puesto al que ingresaron, se debe implementar programas de crecimiento en el momento adecuado para que los trabajadores se sientan cómodos, y tomados en cuenta por parte de la empresa.

- 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).

El conflicto puede generar ciertos inconvenientes al momento de crear en los trabajadores oportunidad de crecimiento laboral, es por eso que se debe establecer políticas concretas para favorecer los intereses de los trabajadores al igual de la institución, para evitar ciertas incongruencias en los empleados.

- 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 asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente. (Chiavenato, 2009, pág. 136).

Las organizaciones deben tener en consideración ciertos aspectos para evitar correr riesgos al momento de ascender al personal, con el fin de que no se presenten inconvenientes con el desempeño de los trabajadores, de manera que se puedan desenvolver correctamente en sus labores diarias.

- 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).

Para evitar ciertos inconvenientes al momento de cubrir internamente, se debe elegir el método adecuado y a la persona más idónea de acuerdo a la vacante a cubrir, esto para evitar un mal desempeño en un puesto que no corresponda a las capacidades del trabajador, y así evitar fallos en el proceso de incorporación.

4.5.5 Fuentes de Reclutamiento Externo

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para:

1. llenar los puestos de trabajo de nivel básico;
2. adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales;
3. contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de

ideas, aun con promociones internas, las empresas tienen que llenar los puestos de trabajo de nivel básico recurriendo a fuentes externas. (Mondy, 2010, pág. 136).

En las fuentes de reclutamiento externo permite implementar pasos significativos y necesarios para encontrar al candidato que más se adecue a lo que el puesto solicita, para adquirir nuevos conocimientos y destrezas para ponerlos en práctica, por medio de personas externas a la organización.

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección del presente capítulo explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto las compañías como los solicitantes de empleo. (Werther & Davis, 2008, pág. 164).

No siempre se puede cubrir las vacantes internamente, entonces el área de recursos humanos procede a identificar aspirantes en el exterior de la institución, para tener personas nuevas con aspiraciones diferentes, esto procede a que después se implementen métodos de incorporación.

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. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 160).

El reclutamiento externo tiene como finalidad encontrar solicitantes calificados y potenciales fuera de la empresa, con el propósito de atraerlos, para luego implementar una serie de pasos y métodos, que vaya de acuerdo a lo que se quiere lograr y las exigencias solicitados del puesto laboral que deben cumplirse, para que finalmente resulte un proceso eficazmente satisfactorio para la institución.

4.5.5.1 Ferias de Empleo. El participar en una feria de empleo representa para cada una de las empresas presentes tener una mejor relación con un número importante de solicitantes, ampliando la base de datos de los perfiles laborales disponibles en su región, sus intereses y las habilidades de sus futuros colaboradores. (Observatorio Laboral, s/a).

Las ferias de empleo brindan oportunidades y son acciones contempladas con el propósito de fijar vínculos y formar relaciones, y agilizar los procesos de reclutamiento con el objetivo de reunirse con intermediarios de muchos empleadores, con la finalidad de contactar con aspirantes instruidos, con la intención de poder relacionarse con el mayor número de personas profesionales capacitados, debido a que es un medio que cuenta con una serie de participantes en busca de ofertas de trabajo.

Una feria de empleo es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista. (Mondy, 2010, pág. 145).

La feria de empleo es una fuente utilizado por los reclutadores y las instituciones, con el objetivo de atraer un número elevado de candidatos a solicitar la oferta laboral existente en las compañías, para luego implementar una serie de procedimientos que vayan conforme al propósito y los requisitos que exige el puesto, en función de que es una manera para recopilar información necesaria acerca de los aspirantes, para luego proceder a tomar decisiones para considerar realizar una entrevista.

Son una vía ágil para dar a conocer nuestra empresa y los perfiles que solemos captar y cuál es el procedimiento para hacerlo. Se trata de un espacio tanto las empresas como las personas en búsqueda de nuevas oportunidades laborales pueden interactuar, conocerse, recopilar información de utilidad e incluso realizar entrevistas. (Arturo, 2019).

El método de feria de empleo sirve de guía para encontrar aspirantes a un puesto de trabajo, debido al alcance que este puede llegar a tener, por lo tanto, se debe dar a conocer a la organización mediante las técnicas que se aplican en los procesos de captación de talento, debido a que los solicitantes buscan oportunidades para dar a conocer sus habilidades y capacidades, por medio de este se puede programar citas para realizar entrevistas y conocer más a fondo al candidato, para poder tomar decisiones.

4.5.5.2 Bolsas de Empleo. Las bolsas de empleo, también conocidas como bolsas de trabajo, consisten en un registro que mantienen un organismo determinado y en el cual se incluyen los datos más relevantes de un conjunto de personas que generalmente pertenecen o han pertenecido a dicho organismo. De esta forma, las empresas que necesitan encontrar trabajadores puedan recurrir a las mismas para localizar a sus candidatos. (Alcuamas, 2021).

Las bolsas de trabajo permiten establecer un vínculo entre las entidades y los aspirantes, debido a que sirven como medio para que las instituciones den a conocer las ofertas laborales, y sirve como base para reclutar candidatos potenciales, para luego determinar cuáles son los ideales para laborar en las compañías.

Las bolsas de trabajo se confeccionan de acuerdo a los requisitos que cualquier organización o institución considere para poder optar a un puesto de trabajo delimitado. Además, siendo esta en la que los candidatos potenciales se inscriben con el objetivo de acceder a dicho empleo. (Pedrosa, 2016).

Una de los métodos que las empresas utilizan son las bolsas de trabajo, para reclutar candidatos a lo largo de un período determinado, en los que pueden optar a labores específicas, por lo que se puede elegir entre los solicitantes al más idóneo, para luego proceder a realizar una serie de procedimientos al que se someterá el aspirante.

4.5.5.3 Agencias de Empleo. Las agencias de reclutamiento de personal son una fuente ideal para empresas que buscan un amplio número de candidatos, pero también para aquellas que requieren personal altamente capacitado. Además, acudir a un intercambio facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal. (Arzate, s/a).

Las agencias son organizaciones que actúan como intermediario en el proceso de búsqueda, de talento humano, debido a que pretende enlazar las necesidades de quienes quieran trabajar con la oferta laboral de los empleadores que quieran contratar, esto permitirá elegir entre ciertos aspirantes al que más se adecue a lo requerido.

“Pueden ser públicas (los servicios de empleo de las comunidades autónomas con las competencias transferidas o el Servicio Público de Empleo Estatal) y privadas, que suelen cobrar por sus servicios” (Arturo, 2019)

Las agencias de empleo pueden ser públicas o privadas que se encargan de reclutar candidatos, para que después las empresas soliciten sus servicios, de manera que se encargan de encontrar los candidatos que cumplan con las exigencias que la compañía solicita, por lo tanto, será para satisfacer las exigencias del cargo.

4.5.5.3.1 Agencias públicas y sin fines de lucro. Cada estado cuenta con una agencia de servicio de empleo operada por el gobierno. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos apoya a estas agencias en parte por medio de subvenciones y en parte a través de otro tipo de asesoría, como un banco nacional computarizado de empleo. El Banco Nacional de Empleo (National Job Bank) permite que los consejeros de las agencias en un estado informen a los aspirantes acerca de puestos disponibles, no sólo en sus áreas, sino también en otras zonas. Tales agencias son una fuente importante de trabajadores, pero algunos patrones han vivido diferentes experiencias con ellas. (Dessler, 2009, pág. 183).

Las agencias públicas sirven de base para la búsqueda de solicitantes a un puesto laboral, debido a que ofrece candidatos cualificados a las empresas, por lo tanto, una oportunidad para ellos a poder aspirar a un cargo laboral, lo que permite un proceso de evaluación de sus capacidades.

4.5.5.3.2 Agencias privadas. Las agencias de empleo privadas son fuentes importantes de personal de oficina, administrativo y gerencial. Estas agencias cobran tarifas (establecidas por las leyes estatales y publicadas en sus instalaciones) por cada aspirante que colocan. La mayoría son trabajos con “pago de tarifas”, en los que el patrón paga la cuota. El pago de tarifas es la mejor forma de atraer aspirantes que ya están empleados y que tal vez no estarían tan dispuestos a buscar otros empleos si tuvieran que pagar las tarifas. (Dessler, 2009, pág. 184).

Las agencias privadas permiten realizar un proceso más complejo debido a los métodos que implementan, en función de que ofrecen candidatos potenciales, se debe seguir un proceso para reclutar postulantes, que permita realizar una inversión exitosa por parte de las compañías.

4.5.5.4 Presentación Espontanea. Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. (Dolan, Valle et al. 2007, pág. 113).

Las presentaciones espontaneas son procedimiento, mediante los cuales se puede abordar un puesto de trabajo, por los aspirantes a presentarse a la organización, sin haber recibido una oferta de trabajo previa, deberán manifestar destrezas y capacidades para atraer la atención del reclutador.

4.5.6 Técnicas del Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos

atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 160).

El reclutamiento externo conlleva a muchos procesos de planificación por parte de los reclutadores, con el propósito de buscar solicitantes que provienen del exterior, donde la organización implementa diferentes métodos para atraer el número suficiente de aspirantes, mediante estrategias definidas que permite tener un equipo eficiente y que se adecue al perfil de la institución.

4.5.6.1 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. (El Insignia, 2017).

Es un método fundamental por parte de los funcionarios presentar candidatos competentes, con diferentes enfoques y conocimientos, debido a que permite contar con aspirantes calificados que podrán demostrar sus capacidades y destrezas en los procesos de reclutamiento.

4.5.6.2 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 la localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualizaciones de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. (El Insignia, 2017).

Colocar avisos en algunas partes de la institución es una forma de llamar la atención de las personas, dado que es una fuente que mayor atracción que poseerá sobre los que desean adquirir responsabilidades a un puesto laboral, por tal motivo los reclutadores tendrán la decisión final sobre los solicitantes que serán aprobados para continuar con el siguiente paso.

4.5.6.3 Por Medio de Anuncio. Este es el método clásico, pero no por ello obsoleto, todo depende del medio en que se publique la vacante. La mayoría de las empresas utiliza la prensa para comunicar sus anuncios, pero también se puede acudir a la radio, revistas especializadas y, por su puesto, Internet. (Arzate, s/a).

El anuncio es un método que sirve de acceso a través de ello, las empresas reclutan a candidatos calificados, todo depende en que medio se anuncie la oferta de trabajo, puede ser por medio de la prensa, u otros medios existentes, esto con el fin de comunicar la información sobre la vacante.

4.5.6.3.1 Los medios. La selección del mejor medio, ya sea el diario local, el Wall Street Journal, la televisión o algún otro, depende del puesto que se quiere cubrir. Por ejemplo, con frecuencia el diario local es la mejor fuente para buscar obreros, empleados de oficina o administrativos de nivel bajo. (Dessler, 2009, pág. 182).

Para la correcta selección en las organizaciones, se considera elegir los medios correctos y certeros para la aplicación de los pasos que se abordaran, por lo que se espera resultados satisfactorios, que revelaran candidatos aptos para poner a prueba sus capacidades y actitudes durante las pruebas a realizar.

4.5.6.3.2 Construcción del anuncio. Los publicistas con experiencia utilizan una guía de cuatro puntos llamada AIDA (atención, interés, deseo, acción) para construir anuncios. Desde luego, usted debe atraer la atención hacia el anuncio o los lectores lo ignorarán. (Dessler, 2009, pág. 182).

La construcción del anuncio es una vía para cautivar talento humano, y se requiere tener la certeza de la correcta implementación de las estrategias, debido a que se necesita atraer la atención, el interés y los requerimientos que deben poseer los aspirantes para optar a un puesto laboral.

4.5.6.4 Reclutamiento por Internet. Hoy mucha gente recurre a Internet para buscar empleo. Una encuesta mostró que, en un día normal, más de 4 millones de personas ingresan a la red para buscar trabajo. Las encuestas muestran que para la mayoría de los patrones y para la mayoría de los puestos, los anuncios de reclutamiento por Internet son, por mucho, la mejor opción. (Dessler, 2009, pág. 178).

El reclutamiento por internet es un elemento fundamental, en el uso de páginas web, portales etc. Que sirve de base para encontrar y cautivar un número apropiado de candidatos con las obligaciones originalmente determinados, para posteriormente elegir a las personas más competentes para cubrir las vacantes disponibles en las organizaciones.

Internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

El internet es una fuente para atraer al mayor número de recurso humano, por lo tanto, se pueden emplear técnicas para elegir el método adecuado para transmitir el mensaje correctamente, a través de páginas web, dado que es un método para reducir algunos costes de la empresa, puesto que es una vía de facilidad para obtener información para luego proceder a verificarla, con la metodología de incorporación elegida.

4.5.7 Ventajas de Reclutamiento Externo

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, 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 ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas. (Chiavenato, 2009, pág. 138).

La entrada de talento humano genera novedades debido a que otorga innovación de ideas y conocimiento a la institución, por lo que permite tener una mejor visión y dirección de lo externo, por lo tanto, aporta conocimiento, habilidad y enfoque en los procesos de selección.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. Sobre todo, cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa. (Chiavenato, 2009, pág. 138).

Para las organizaciones es significativa el poder contar con talento humano nuevo, debido a que el tener ideas diferentes y conocimientos externo es vital para el logro de los objetivos, es por eso que se debe implementar las técnicas adecuadas para que sea un procedimiento eficaz.

- 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).

Es necesario aprovechar el poder reclutar externamente, debido a que los candidatos poseen ciertos conocimientos y están capacitados para lograr el máximo desempeño en sus labores diarias, y así tratar de evitar inconvenientes en el futuro acerca del desempeño del recurso humano.

4.5.8 Desventajas de Reclutamiento Externo

- 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. (Chiavenato, 2009, pág. 139).

Existen desventajas en el reclutamiento externo que se deben tener en consideración durante el proceso, debido a que se realizan una serie de pasos, que podrán llevar un poco de tiempo, es por eso que se debe implementar los métodos adecuados y las fuentes para convocar a los candidatos a un empleo, por lo que se debe buscar que sea un procedimiento mucho más fácil, y que sea favorable para la institución.

- 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).

En el reclutamiento externo pueden surgir contratiempos y dificultades por todo el proceso que se debe implementar, sin embargo, al aplicar las técnicas correctas y tener un control acerca de la requisición se vuelve un proceso mucho más simple, y determinar el periodo de prueba para conocer el rendimiento del candidato a seleccionar.

4.6 Candidatos Internos Frente a Candidatos Externos

La contratación externa otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. En el lado negativo, los actuales empleados podrían considerar como “infiltrados” a los contratados en el exterior y, por tanto, no tener en cuenta sus ideas o planteamientos, limitando su impacto. Contratar a alguien de fuera también puede causar problemas si los actuales trabajadores creen que el nuevo contratado está ocupando un puesto que podría haber sido ocupado por un trabajador cualificado de la empresa. La contratación interna, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas e inconvenientes. En el lado positivo, normalmente es más barato que el reclutamiento externo. Ofrece una señal clara a los empleados actuales de que la organización ofrece oportunidades de promoción. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2005, pág. 199).

Los candidatos internos conocen los procedimientos que se llevan a cabo en las organizaciones, diferente a los candidatos externos, sin embargo, ellos traen conocimientos y habilidades nuevas, todo depende de aprovechar al máximo el rendimiento de cada trabajador.

4.7 Planificación del Esfuerzo en Reclutamiento

Para ser eficaz, el reclutamiento debería estar relacionado con la PRH. La PRH compara las capacidades de la actual fuerza de trabajo con las demandas futuras. El análisis podría indicar, por ejemplo, la necesidad de tener a diez trabajadores más de personal administrativo dados los planes de expansión de la empresa y las condiciones esperadas del mercado. Esta información

debería jugar un papel clave en la determinación del nivel de esfuerzo en reclutamiento necesario. ¿Cuántos candidatos hay que intentar atraer para cada puesto? La respuesta depende de ratios de rendimiento, que relacionan la demanda de reclutamiento con los contratados. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2005, pág. 200).

La planificación de recursos humanos permite establecer aspectos, a tomar en cuenta al momento de atraer candidatos, debido a cuantos aspirantes se desean para las vacantes a cubrir, debido a que la demanda es compleja y sirve de guía para encontrar ese talento humano que se busca, y cumplir con las necesidades de la compañía.

4.8 Selección de Recursos Humanos.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Tradicionalmente, la selección y la orientación tenían que ver fundamentalmente con la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo. (Dolan, Valle et al. 2007, pág.129).

La selección de recursos humanos comprende una serie de pasos y pruebas que se deben implementar, y que se deben cumplir en diferentes períodos, para elegir a la persona que será contratada, que deberá ser capaz de desempeñar su labor en un puesto de trabajo, debido a esto se deben cumplir una serie de normas ya establecidas, para satisfacer las necesidades de la persona y de la empresa.

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. (Werther & Davis, 2008, pág. 201).

El proceso de selección inicia desde la necesidad de contar con personal, luego se procede a evaluar los conocimientos y habilidades para cubrir la vacante que demanda la organización, hay dos formas de poder realizarlo, con el personal interno que conoce los procesos de trabajo, o por medio de candidatos externos.

La selección de personal es el proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección de personal incluye el proceso de entrevistar a los candidatos. También en la selección, se evalúan sus cualidades. De esta forma, se logra dilucidar si están aptos para el puesto. (Cortes, 2021).

La selección de personal es un elemento fundamental que el área de recursos humanos emplea, para distinguir a los candidatos que tienen las competencias necesarias y los que no cuentan para poder ser tomados en cuenta, por medio de la implementación de diferentes métodos.

“La idea de proceso de selección de personal hace referencia a la totalidad de la selección, es decir, a todas las fases que el candidato debe pasar para ser contratado” (Bizneo, 2022).

La finalidad de implementar el proceso de selección de recursos humanos es conseguir al candidato que más se adecue a lo que la organización requiere, por lo que, es indispensable y necesario implementar una serie de pasos que al final se decidirá si podrá ser contratado.

4.8.1 Importancia de Selección de Personal

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñan con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Segunda, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente. (Dessler, 1996, pág. 154).

La importancia de selección de personal permite definir el desempeño de los subordinados, por medio de los trabajadores debido que si no rinden correctamente en gran parte sucede por la mala elección, y por consecuente se verá reflejada en los resultados que esta muestra, una correcta selección deberá regirse a las normas establecidas por la organización.

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte, del de sus subordinados. Al realizar una selección cuidadosa podemos “encontrar empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar en la organización. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia, la organización sufrirá los efectos. (Miranda, 2011, pág. 32).

En necesario considerar lo significativo que es formar trabajadores que deberán trabajar conjuntamente de acuerdo a las metas de la institución, esto sucederá si se hace de manera correcta una selección de trabajadores, debido a que, si se realiza una mala selección, se verá reflejada en su desempeño, debido a que carecen de destrezas para cumplir con las obligaciones asignadas.

4.9 Estrategias de Selección de Personal

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización. (Vallejo, 1996, pág. 23).

Las estrategias de selección de personal permiten llevar a cabo una serie de etapas, para preferir ciertos parámetros para elegir al candidato calificado entre muchos aspirantes, para luego evaluar así la capacidad de cada uno para desempeñarse, de modo que la táctica debe ser eficaz.

Realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores que permitiesen llevar a cabo una decisión correcta, criterios que hiciesen que no fuese una mera elección al azar. Una mala selección de personal puede acarrear números costes, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido. Por todo ello, es conveniente realizar un buen proceso de selección y utilizar la metodología adecuada, las herramientas convenientes y sobre todo y de forma indispensable, una adecuada entrevista de selección. (Romero, 2016, pág. 14).

Realizar una correcta selección conlleva a implementar procedimientos, para no fracasar en el camino, debido a que se ven involucrados varios factores, como económicos y el tiempo en que se invierte para poder llevarlas a cabo, se debe establecer los lineamientos correctos, para que el proceso sea claro de lo que se quiere alcanzar.

La selección de personal es el resultado natural del proceso de contratación para satisfacer las necesidades de recursos humanos de la organización. Por lo general, un candidato debe pasar por diversas fases de selección antes de que la organización tome una decisión sobre su contratación. (Administrador Cesuma, 2022).

La selección de recursos humanos refleja el procedimiento que deben realizarse y llevados a cabo, debido a la necesidad de la empresa por cubrir una vacante, los candidatos deben pasar por ciertos procesos en función de este, se evaluarán habilidades con el fin, de tomar una decisión.

Muchas empresas han utilizado con éxito las diversas herramientas de selección para contratar a empleados superiores a la media, que han contribuido en gran medida a los resultados de la empresa. Sin embargo, para un creciente número de organizaciones el enfoque tradicional de selección podría no ser suficiente. En muchas empresas, las actividades y las decisiones están descentralizadas y los trabajadores trabajan en equipos multi-funcionales. En estas situaciones, las habilidades de los candidatos en el trabajo (medidas por las pruebas de selección) podrían no ser tan importantes como su capacidad para trabajar en un entorno de alta participación y responsabilidad. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2005, pág. 214).

Para el éxito de reclutamiento y selección se debe implementar las técnicas y fuentes para conseguir el talento humano apto, que puedan desempeñarse y emplear sus capacidades en el puesto laboral, esto con el fin de que contribuyan al logro de las metas institucionales.

4.9.1 Detección de Necesidades de Empleo

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se deberá hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras, una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. (Sánchez, 2022).

En la detección de necesidades se refleja si un trabajador realiza un buen desempeño, debido a que se muestra en los resultados que este provee a la empresa y el no rendir correctamente en el cargo de labor asignado, se verá reflejado es por eso que se debe llevar un proceso efectivo.

“La primera etapa de cualquier proceso de selección de personal pasa por detectar las necesidades de personal de la empresa” (Sisternas, 2021).

La etapa sirve para identificar las necesidades de recurso humano en la institución, debido a que se ve reflejado que carece de personal eficiente, por lo tanto, se procede a implementar procesos para la correcta elección de solicitantes, conforme al perfil del puesto de la vacante.

4.9.1.1 Análisis de puestos. “Es un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral, a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo” (Editorial Etecé, 2021).

El análisis de puestos es una guía sobre los métodos para recopilar información sobre las competencias, destrezas y aptitudes sobre un puesto laboral con el objetivo de encontrar a la persona que se adapte al perfil, lo cual se debe plasmar para realizar un procedimiento eficaz.

El análisis de puesto no sólo es útil para el reclutamiento, sino que también contribuye de forma directa al proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que beneficien al individuo y a la organización. Para que esto sea así, han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez recogida esta información y diseñado el perfil de la persona necesaria es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección con objeto de que tengan la mayor relación posible con el puesto. (Dolan, Valle et al. 2007, pág. 130).

El análisis de puesto sirve de base para el proceso de selección de capital humano, debido que se debe reclutar a la persona conforme a lo planeado, y ubicarlos de acuerdo a la metodología de la institución, que reflejen un realce en el puesto, es por eso que se debe construir los métodos conforme a los puestos, para que los solicitantes se puedan desempeñar y cumpla con los requisitos que se le solicite.

El primer paso consiste en analizar el puesto, así como redactar descripciones y especificaciones del mismo. Aquí se requiere especificar los rasgos y las habilidades humanas que usted considera necesarias para un desempeño laboral adecuado. Por ejemplo, ¿el aspirante debe tener habilidades verbales, ser un buen conversador? ¿Se requiere de programación? ¿La persona tiene que ensamblar componentes pequeños y detallados? Tales requisitos se convierten en los predictores; son los rasgos y las habilidades humanas que cree que pueden predecir el éxito en el puesto. (Dessler, 2009, pág. 213).

El primer paso permite analizar el puesto para conocer los requerimientos que este solicita, para así llevar un correcto proceso con el fin, de que se contrate a la persona que más se adecue y que sea capaz de implementar sus conocimientos y capacidad para desempeñar el puesto.

4.9.2 Revisión de Curriculum

“El propósito de la evaluación del currículum es el de valorar su congruencia, viabilidad, continuidad, integración, vigencia, eficiencia (grado de aprovechamiento de los recursos durante las actividades realizadas), y eficacia (comparación entre resultados y metas)” (Centro Virtual Cervantes, 1997).

La revisión de la hoja de vida sirve de base en todo proceso, debido a que es un instrumento necesario, que todo reclutador verifica, esto permite una mejor visión acerca del candidato, que refleje sus conocimientos, habilidades, y experiencia, puesto que la validez que esta tiene que tener es el reflejo de los aspectos profesionales de la persona.

Es frecuente que, en un puesto vacante lleguen curriculums para buscar ser seleccionados, por lo tanto, el encargado de esta abrumadora tarea debe saber que todos los aspirantes tienen necesidades para el puesto, por lo que debe ser muy selectivo y honesto para seleccionar al que mejor se adecue al perfil del puesto.

4.9.3 Preselección de Candidatos

La preselección de personal es la primera fase de un proceso de selección, la que nos permite cribar los primeros currículos, escoger a los candidatos más idóneos para el puesto de trabajo ofertado e iniciar la ronda de entrevistas de trabajo. Es la primera fase del proceso de selección de personal donde se detectan a los candidatos potenciales para ocupar el puesto de trabajo ofertado. (Benlloch, 2021).

La preselección de personal es uno de los pasos significativos en cada período de selección, siempre que sea organizada y logre seguir procedimientos predeterminados puede lograr el éxito, los candidatos inician con una serie de procedimientos con base al análisis de las necesidades, la indagación, y finaliza si se obtienen candidatos que cumplan con los requisitos en una oferta de trabajo.

La preselección de candidatos se trata de una fase inicial del reclutamiento de personal en la que se trata de definir los puntos clave de este proceso. Para ello, el departamento de recursos humanos deberá realizar una investigación previa en la que se tendrá que identificar las necesidades de personal de la empresa. (Bizneo, 2022).

Una fase indispensable en el reclutamiento de recursos humanos es la preselección, en virtud de esto se podrán definir puntos concretos y relevantes, que sirve para establecer los requisitos que se demandan, para luego verificar las necesidades de recurso humano de la empresa.

4.9.4 Entrevista Preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. (Mondy, 2010, pág. 161).

La entrevista preliminar es la base de inicio en un proceso de selección, debido a que se pretende descubrir de manera extensa todos aquellos aspectos que se perciben de los aspirantes sobre el puesto de laboral, por lo que el reclutador debe iniciar con una serie de preguntas directas para detectar los conocimientos y experiencia que el candidato posee.

4.10 Técnicas de Selección de Personal

La selección de personal es un proceso de toma de decisiones, cuyo objetivo principal es predecir el rendimiento futuro de los empleados potenciales. Este proceso se puede llevar a cabo mediante el uso de diferentes técnicas, las cuales varían en su fiabilidad como predictor de rendimiento en el trabajo y en su facilidad. También es importante tomar en cuenta que la elección de la técnica de selección de personal deberá basarse en la descripción del trabajo/función, la especificación de la persona y que habilidades, experiencia y aptitudes busca la empresa. (Evalart, 2018).

En las técnicas de selección de personal se deben tener en cuenta varios aspectos, sobre los procedimientos que se deben llevar a cabo, por medio de esto se debe predecir a los solicitantes calificados que muestran destrezas en los procesos, esto varía de acuerdo a la vacante a cubrir.

“La mejor técnica de selección de personal será aquella que se adapte a la filosofía de tu empresa, a los resultados que buscas obtener y a los medios con los que cuentas para ponerlas en práctica” (Albornoz, 2022).

Las técnicas para localizar al personal que las empresas esperan para cubrir vacantes, sirven de referencia para hacer una evaluación de las capacidades que este posee y el puesto de trabajo al que solicita, cuando el área de recursos humanos, se dispone a captar talento para un determinado puesto laboral se inicia un paso estructurado de selección, cuyo abordaje de realización suele llevar una ejecución de distintas técnicas de selección de talento humano.

4.10.1 Dinámica de Grupos

Son técnicas que se proponen observar, explorar, reconocer, comparar y conocer aspectos referidos a las personas (sus características, habilidades, recursos, posibilidades) en relación con otras, en situación de interacción. Se interesan por el cómo: cómo resuelve, cómo afronta, cómo compite, cómo expresa sus ideas; por el resultado: qué obtiene, qué provoca, qué genera; por el proceso y el resultado. (Archivos Diarios, 2013).

La dinámica de grupos son procedimientos que se llevan a cabo en equipo en los procesos de selección, con el objetivo de verificar las cualidades y competencias de los candidatos frente a situaciones que se les presente, y como los afrontarán asimismo como lo resolverá, es una técnica donde se puede observar a la persona manifestar sus cualidades, por lo tanto, se podrá tomar decisiones en base a sus resultados.

4.10.2 Pruebas de Selección

Para la mayoría de las empresas alrededor del mundo, el proceso de reclutamiento y selección de personal suele requerir mucho tiempo y recursos, con el único objetivo de contratar a la persona que cumpla con el perfil necesario para determinar puesto. No obstante gracias al avance de la tecnología, los procesos son cada vez más sencillos con pruebas de selección de personal que permitan filtrar a los candidatos de manera más eficiente, sin tener que invertir tantos recursos. (Idtalento, 2021).

Las pruebas de selección tienen como finalidad conseguir información completa sobre los candidatos, por lo tanto, se realizan diferentes procedimientos y métodos, esto con el propósito de que se evalúan capacidades, actitudes y aptitudes de los aspirantes en relación con el puesto de trabajo a desempeñar, en función de que los procesos de hoy en día son fáciles, solo se necesitan elegir el adecuado para llevarlo a cabo.

4.10.2.1 Pruebas de Habilidad. Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma. (Chiavenato, 2009, pág. 154).

En las pruebas de habilidad se evaluarán las capacidades y competencias de cada persona, por medio de procesos implementados, para medir el grado académico que el puesto exige, permite manifestar las habilidades para desempeñar ciertas tareas, además existen diferentes pruebas para medir la capacidad de cada participante esto dependerá de cada puesto vacante.

Los empleadores quieren estar seguros de que están tomando la decisión correcta, y la prueba de aptitud es una herramienta probada para identificar a los que están mejor preparados para llevar a cabo cualquier función. Las pruebas de aptitud son utilizadas por lo menos por el 70% de los empleadores como parte del proceso de selección. Estas pruebas están diseñadas para evaluar tu razonamiento lógico y tus habilidades de pensamiento, permiten medir como podrías realizar tareas específicas o reaccionar ante diferentes situaciones. (Page Personnel, 2020).

Las pruebas de habilidades están creadas para ayudar a los reclutadores a percibir los conocimientos y destrezas de las personas, así como a identificar las áreas donde se necesita recurso humano, en función de evaluar el talento humano para estar seguros sobre las capacidades de que este demuestre para desempeñar un cargo laboral, por lo tanto, poder tomarlo en cuenta para una contratación.

4.10.2.2 Pruebas de Personalidad. Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección. (Mondy, 2010, pág. 171).

En las pruebas de personalidad las características y los rasgos de los candidatos deben ser congruentes, sirven para tomar decisiones de selección y para evaluar el comportamiento del personal en la institución, los elementos que habitualmente miden son, extroversión y escrupulosidad, debido a que, si se implementan correctamente se verá reflejada en los resultados que este posee.

Con las cada vez más frecuentes exigencias del mundo laboral, la incursión de estrategias eficientes para el reclutamiento y selección para el capital humano dentro de las empresas no se hicieron esperar. La necesidad de los gerentes por rectificar la veracidad de varios aspectos que se dicen en las entrevistas es un factor de suma importancia para la estabilidad de las empresas; debido a que se desea evitar contratiempos futuros. (Solorio, 2014).

En las empresas de hoy requieren ser eficientes a la hora de realizar los procesos de reclutamiento y selección de la gestión de talento humano, con el propósito de hacer válida la información obtenida, para que en el futuro no surgen contratiempos con el candidato, por lo tanto,

es necesario realizar una serie de pruebas de personalidad, para que demuestren ciertos aspectos en los exámenes aplicados.

4.10.2.2.1 Que Miden las Pruebas de Personalidad. Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de estas pruebas son proyectivas. El psicólogo presenta al aspirante un estímulo ambiguo (como una mancha de tinta o una imagen borrosa), la cual debe interpretar o hacerlo reaccionar ante ella. Puesto que las imágenes son ambiguas, se supone que el individuo proyecta en la imagen sus actitudes emocionales. (Dessler, 2009, pág. 222).

En las pruebas de personalidad se miden aspectos acerca del candidato, con el fin de poder saber sobre sus actitudes que este pueda tener frente a situaciones, se mide por medio de aplicación que la empresa seleccionara para tener una idea de cómo este refleje sus resultados.

4.10.2.2.2 Confiabilidad. La confiabilidad es el primer requisito de una prueba; se refiere a su consistencia: “Una prueba confiable es aquella que produce calificaciones consistentes cuando una persona resuelve dos formas equivalentes de la misma prueba o cuando resuelve la misma en dos o más ocasiones”. La confiabilidad es muy importante. Si una persona obtiene el lunes una calificación de 90 en una prueba de inteligencia y 130 cuando vuelve a resolver la misma prueba el martes, probablemente no se debería tener mucha fe en ella. Hay varias formas de estimar la consistencia o confiabilidad. Usted podría aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes, comparando sus calificaciones del momento uno con las del momento dos; ésta sería una estimación de prueba repetida. (Dessler, 2009, pág. 211).

En las pruebas se debe tener la certeza de que es confiable para poder implementarlo, con el fin de que demuestre resultados certeros sobre los candidatos, que no pueda tener alteraciones al momento de implementarlos dos veces en la misma persona, y que refleje resultados concretos.

4.10.2.2.3 Validez de la Prueba. Se refiere a la evidencia de que la prueba se relaciona con el puesto; en otras palabras, que el desempeño en la prueba es un predictor válido del desempeño posterior en el trabajo. Una prueba de selección debe ser válida, pues sin la prueba de validez no hay una razón lógica o legalmente aceptable para continuar utilizando ese instrumento para seleccionar candidatos de empleo. (Dessler, 2009, pág. 212).

La validez de la prueba refleja con exactitud para predecir si el aspirante está apto para un cargo laboral, por lo tanto, debe tener validez para seguir con el proceso de selección esto debido que si no es válida no tiene ningún fin para implementarlo, esta requiere validez para que refleje aspectos relevantes sobre los candidatos.

4.10.2.2.4 Como Validar una Prueba. Para que una prueba de selección sea útil, debe asegurarse de que las calificaciones están relacionadas, de manera predecible, con el desempeño del trabajo. Así, si lo demás permanece igual, los estudiantes que obtengan una calificación alta en las pruebas de admisión para posgrado también se desempeñarán mejor en la escuela. Los aspirantes con una calificación alta en una prueba de comprensión mecánica tendrán un mejor desempeño como ingenieros. En otras palabras, debe validar la prueba antes de utilizarla, para asegurarse de que las calificaciones de la prueba serán un buen predictor de algún criterio, como el desempeño en el trabajo. (Es decir, demostrar la validez de criterio de la prueba.). (Dessler, 2009, pág. 213).

Una prueba debe tener validez antes de implementarla, y los resultados debe tener relación con el puesto laboral, con el fin de que la persona elegida pueda tener un buen desempeño, por tal motivo la prueba debe tener autenticidad y eficacia para evaluar las capacidades y actitudes del talento humano, en función de ello, poder predecir los resultados que este arroja sobre los candidatos.

4.10.3 Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión. (Chiavenato, 2009, pág. 149).

En las entrevistas de selección se reflejan varios aspectos, y es una de las técnicas que las empresas implementan, debido a que es un método más espontáneo y apropiado, por lo tanto, influye en el proceso de decisiones finales por parte del entrevistador respecto al candidato, en función de que se evalúan aspectos relevantes, en relación a las habilidades y capacidades que el aspirante debe demostrar, debido que al final se verán reflejados en los resultados esperados por la empresa.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. (Grados, 2013, pág. 239).

Se llevan a cabo diferentes procesos de gestión en las entrevistas, esto permite que los candidatos muestren sus capacidades para adaptarse a los métodos, para luego proceder a verificar lo expuesto en el curriculum, sirve para profundizar en la información de la vacante en cuestión, por lo tanto, se puede evaluar si el candidato es apto para el perfil que se busca cubrir y si es capaz de seguir los procesos relacionado con el puesto.

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo. (Mondy, 2010, pág. 179).

Las entrevistas de trabajo están orientadas hacia los objetivos de ambas partes, por lo tanto, debe cumplir el reclutador y el aspirante, en función a un puesto laboral donde los dos deben tener la información concreta para poder definir la dirección de la entrevista, con el fin de que el entrevistador sepa todo lo relacionado al candidato, y el aspirante sobre lo que la organización busca.

4.10.4 Características Básicas de las Entrevistas

La entrevista es el procedimiento de selección de personal más utilizado. Aunque no todos los patrones usan pruebas ni verifican las referencias, es muy raro que un gerente no entreviste a alguien antes de contratarlo. Así pues, la entrevista es una herramienta administrativa indispensable. En segundo lugar, la mayoría de las personas creen que son mejores entrevistadores de lo que en realidad son. (Dessler, 2009, pág. 254).

Las características de entrevistas son métodos utilizado por los gerentes, en función de, conocer el desarrollo del talento humano, en virtud de obtener información sobre los aspirantes, para evaluar sus capacidades y conocimientos para así continuar con el proceso de selección.

4.10.4.1 Métodos de entrevistas. Los gerentes utilizan varios tipos de entrevistas en el contexto laboral. Por ejemplo, hay entrevistas de selección, de evaluación y de salida. Una entrevista de evaluación es una discusión, después de una evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado analizan las calificaciones de este último, así como posibles medidas correctivas. (Dessler, 2009, pág. 254).

Los métodos de entrevistas son utilizados por los administradores durante las entrevistas, para optar a un cargo laboral por parte de los aspirantes, además de requerir cierta información necesaria acerca de la persona, si está preparada profesionalmente y si cumple con las expectativas del perfil para el puesto a cubrir, por lo que es de gran utilidad en el transcurso de la investigación, para recabar datos y obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema de conversación, para obtener la información necesaria.

4.10.4.2 Entrevista Inicial. La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otras. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, entre otros, ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos. (Grados, 2013, pág. 233).

La entrevista inicial sirve para confirmar la validez de los datos obtenidos, este método permitirá al entrevistador observar, actitudes, competencias y habilidades del candidato, y para aclarar aspectos relevantes sobre la vacante, compensaciones, condiciones labores, así mismo la requisición que este mismo solicite, en esta fase se evaluará si el solicitante cumple con el perfil indicado.

4.10.4.3 Entrevista no Estructurada. Es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se explante en la conversación. Se podrían hacer preguntas como: “Cuénteme acerca de usted”, “¿cuál es su fortaleza más importante?”, “¿cuál es su punto débil más notorio?” o “¿cómo se beneficiará nuestra compañía al tenerlo a usted como empleado?”. Una entrevista no estructurada es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir de distintos candidatos. (Mondy, 2010, pág. 176).

La entrevista no estructurada es aquella que se realiza sin una metodología determinada, y se trabaja con preguntas abiertas sin un orden establecido, donde el entrevistador resulta ser coherente sobre los temas que se abordara, debido a que son preguntas basadas en las habilidades del candidato y los requisitos del trabajo, que se debatirán durante la entrevista, por lo tanto, permite respuestas concretas por parte del entrevistado, para llevar una correcta aplicación de las técnicas en la gestión de recursos humanos.

Finalmente, las entrevistas no estructuradas podrían ser mejores que las entrevistas estructuradas para identificar a los candidatos no adecuados. Muchas veces, un candidato que parecía “perfecto” sobre el papel muestra cualidades no deseadas durante una entrevista no estructurada. Independientemente de que los empresarios elijan entre una entrevista estructurada o una no estructurada, tienen que asegurarse de que sus preguntas no son ilegales. Las empresas que hacen determinadas preguntas a los candidatos (por ejemplo, sobre raza, credo, sexo, nacionalidad, estado civil o número de hijos), ya sea en los impresos de solicitud o en el proceso de la entrevista, corren el riesgo de ser demandadas. Para operar dentro de los límites impuestos por la ley, los entrevistadores deberían recordar nueve cosas que no deben preguntar durante la entrevista. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2005, pág. 210).

Las entrevistas no estructuradas son instrumentos que sirven para identificar candidatos que no califican a la vacante, o para que los entrevistadores se delimiten a realizar preguntas personales sobre el candidato, debido a que lo trascendental es saber sobre sus capacidades.

4.10.4.4 Entrevista Estructurada. Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión de ambos participantes es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso. (Werther & Davis, 2008, pág. 207).

La entrevista estructurada se centra en la exactitud de las diferentes preguntas que el entrevistador debe realizar, lo cual permite la indagación para recopilar información relevante sobre los aspirantes, para después trazar una dirección enfocada en el proceso de selección.

En el curso de una entrevista estructurada el entrevistador seguirá un guion preestablecido para realizar las mismas preguntas con todos los candidatos. Con frecuencia son preguntas cerradas que dejan poco margen al entrevistado para contestar con amplitud. (Turijobs, 2018).

En la entrevista estructurada deberán estar determinadas las preguntas que les harán a los candidatos, por lo tanto, estas serán preguntas cerradas que los solicitantes deberán de responder conforme a lo solicitado, para así manifestar capacidad y dominio de sí mismo sobre lo requerido.

La práctica habitual consiste en entrevistar a todos los candidatos en un período de entre uno y dos días. Esto facilita el recordar las respuestas de los entrevistados y poder compararlas. Inmediatamente después de la entrevista, los miembros del panel evalúan a los entrevistados utilizando una hoja de una o dos páginas en el que aparece una lista de dimensiones importantes

del trabajo, así como una escala de puntuación de cinco puntos. Una vez que cada entrevistador ha calificado al candidato, un miembro del panel, normalmente el profesional de RRHH o el director encargado de la contratación, conduce la discusión fruto de la cual el panel alcanza una calificación conjunta del candidato. Cuando todos los candidatos han sido entrevistados, el panel establece un ranking de candidatos aceptables para el puesto. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2005, pág. 209).

Para la aplicación de una entrevista estructurada no conlleva mucho tiempo, debido a que son procesos fáciles de implementar, por lo que son basadas en preguntas sobre el cargo y la persona, que al final se continúan con los procesos con las personas que obtengan mejores calificaciones.

4.10.4.5 Entrevistas de panel. Una entrevista de panel, también conocida como entrevista con jurado, se define como “una entrevista realizada por un equipo de entrevistadores (por lo general, dos o tres), que en conjunto entrevistan a cada candidato y después combinan sus calificaciones para obtener una evaluación al final de panel”. Ésta difiere de la entrevista uno a uno (en la que un entrevistador se reúne con un candidato) y de la entrevista serial (donde varios entrevistadores evalúan a un solo candidato, uno por uno, de manera secuencial). El formato de panel permite que los entrevistadores planteen preguntas de seguimiento, de la misma forma que los reporteros lo hacen en las conferencias de prensa. Lo anterior puede producir respuestas más significativas que las que regularmente surgen en una serie de entrevistas de uno a uno. (Dessler, 2009, pág. 259).

La entrevista de panel es una fuente que, en base a ello, el aspirante al puesto laboral es evaluado por dos o más personas que corresponden a diferentes áreas de la empresa, por lo que conocer al candidato es crítico, para lo que este debe estar preparado, se basa en evaluar capacidades para la comunicación y solución de problemas.

4.10.4.6 Entrevista Final. Es la última entrevista entre el candidato y la empresa, que sirve más que nada para definir algunos puntos finales. Suele ser una carta o un correo electrónico donde se habla de las propuestas definitivas, el salario, los horarios, la fecha de inicio, entre otras cosas. (Esparza, 2021).

La entrevista final se base en los procesos aplicados durante la etapa de selección, que al final sirven de base para tomar decisiones, sobre algunos puntos por definir, que es de suma consideración para dejar las cosas claras, como la compensación salarial y los procesos jerárquicos.

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo, si se le contactará para conocer el resultado, y cómo será ese contacto. (Chiavenato, 2009, pág. 154).

En el proceso de entrevista se concluirá con argumentos significativos por parte del entrevistador, debido a que durante el transcurso se recopiló la información necesaria, por lo tanto, se le debe indicar al candidato los procedimientos a seguir después de terminada la reunión.

El cierre de la entrevista se hará saber por el entrevistador, una vez que haya obtenido toda la información que espera del entrevistado y desee concluirla. El cierre tiende a durar de 3 a 5 minutos y es donde el aspirante es capaz de realizar preguntas, denotar inquietudes o aclarar cualquier punto. (Euroinnova, s/a).

En el cierre de la entrevista se utiliza cuando quedan pocos candidatos, por lo que en ella se habla de cuestiones más profesionales, se tratan las condiciones de inducción y remuneración, que permita conocer a los futuros responsables y en varios casos este método, se basa para tomar la última decisión sobre dos o más postulantes valiosos.

4.10.5 Tipos de Entrevista

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; entre otros, pero en esencia todos expresan lo mismo. (Grados, 2013, pág. 244).

En los tipos de entrevista se utilizan diversas técnicas, va a depender del modelo en el ámbito en el que son utilizadas en los diferentes procesos de selección, para la aplicación se necesita cierta afinidad en los métodos a implementar, donde el propósito de la entrevista es deducir y evaluar la capacidad del aspirante para un puesto determinado, permite consultar si tiene las competencias y experiencia para los beneficios de la institución.

La palabra entrevista puede tener números sentidos, dependiendo del área puntual a la que hagamos referencia, pero siempre aludiendo a un dialogo o una conversación establecida entre dos interlocutores: uno que hace las preguntas (entrevistador) y otro que las responde (entrevistado). Las entrevistas son comunes en muy diversos ámbitos, sobre todo en aquellos en los que se requiere de algún tipo de evaluación del otro (como en las entrevistas de trabajo) o se desea conocer con mayor profundidad su pensamiento (como en las entrevistas periodísticas). Por lo tanto, existe una verdadera infinidad de tipos posibles de entrevista, pues cada área la ha ido perfeccionado para sus propios fines y propósitos específicos. (Editorial Etecé, 2021).

Una entrevista puede tener ciertas direcciones, esto permite una adecuada comunicación para transmitir el mensaje correcto entre dos personas, donde se formulan preguntas y el entrevistado debe responder a lo que le soliciten, y de la misma manera deberá analizar lo que le sea transmitido, depende mucho al momento de evaluar al solicitante sus capacidades y que el comprenda correctamente el mensaje que le pretenden transmitir, esta técnica es empleada por varios motivos o tema de interés que se van a tratar.

4.10.5.1 Entrevista Directa. Se refiere a un tipo de encuentro en el cual el entrevistador efectúa una sucesión de preguntas muy específicas, que ya han sido determinadas con anterioridad. Existen diferentes tipos de entrevista de acuerdo al rol que juegan tanto el entrevistado como el entrevistador durante su interacción, además del tipo de información que se busca obtener del entrevistado. En una entrevista directa el entrevistador posee gran protagonismo, ya que las preguntas que realiza giran alrededor de un asunto concreto, tomando muchas veces como base un formulario diseñado previamente. (Corvo, 2021).

La entrevista directa se refiere a enmarcar a una serie de preguntas por parte del entrevistador, existen diferentes tipos de entrevistas, esto depende de lo que se quiere tratar así se utilizara el medio a efectuar y de la respuesta que este mismo requiere, donde se trataran puntos clave sobre el tema en específico.

4.10.5.2 Entrevista de situación. Es en realidad una serie de preguntas relacionadas con el trabajo que tienen respuestas “preferidas” predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistadores para un puesto en particular. Es similar a la entrevista dirigida en cuanto a que se formula un conjunto de preguntas estructuradas y predeterminadas. Sin embargo, con la entrevista situacional, también es posible hacer preguntas con el trabajo que se han desarrollado mediante el análisis del puesto. Un panel de supervisores elige las respuestas aceptables para luego calificar las respuestas de cada aspirante a las preguntas relacionadas con el empleo. (Dessler, 1996, pág. 205).

La entrevista de situación se refiere a los diferentes tipos de encuentros donde el entrevistador realiza una serie de preguntas muy concretas y definidas con anterioridad, en la que debe proyectar el entrevistado un escenario hipotético con el objetivo de examinar el modo en que la resuelve, al final se evaluarán las respuestas para determinar el siguiente paso.

4.10.5.3 Entrevista Indirecta. En este caso, el entrevistado es quien toma la parte activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar al candidato la iniciativa de que hable de ella como lo desee. Esta modalidad de entrevista requiere personal capacitado y, sobre todo, con experiencia. El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones se entienden los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios de tono de voz o silencios excesivos, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales. (Grados, 2013, pág. 244).

En la entrevista indirecta se abordarán preguntas abiertas por parte del entrevistador, debido a que su objetivo es plasmar temas de conversación, sobre el puesto laboral que el candidato debe hablar sobre ello, debido a que se busca el más calificado que cuente con experiencia para desempeñarse correctamente en un puesto de trabajo.

La entrevista indirecta o abierta es una clase de entrevista donde el entrevistador realiza preguntas abiertas sobre temas que le interesa conversar con el entrevistado, dejando que el relato de este sea el protagonista. Lo que se busca es que se den respuestas claras, de cierta extensión. Al entrevistado disponer de libertad para contestar, realmente mostrara como es, brindando datos de alto valor para el entrevistador. Gracias a este método de entrevista se logran valores factores como que cosas motivan al entrevistado, sus debilidades y fortalezas, o si se podrá adaptar al puesto de trabajo. (Corvo, 2021).

En el tipo de entrevista abierta es donde la conversación fluye, debido a que el solicitante expresa su pensar sobre diferentes temas de interés, a fin de conocer la capacidad de comprender, objetar, crear y esquematizar un discurso, además de revelar fortalezas y debilidades.

4.10.5.4 Entrevista mixta. De todas es el tipo de entrevista más común, ya que es una mezcla de la entrevista estructurada y de la no estructurada. El entrevistador utilizará un guion de preguntas y a su vez también realizará preguntas abiertas para observar la capacidad de comunicación del candidato. (Romero, 2016, pág. 16).

La entrevista mixta ayuda al entrevistador a desenvolverse mediante la ejecución de una serie de preguntas abiertas, para la observación al solicitante a desenvolverse mediante una comunicación efectiva, se busca que el reclutador genere preguntas generales sobre las áreas que considere clave para tomar como base y, permite descubrir características significativas acerca del candidato.

4.10.5.4.1 Errores más comunes durante la entrevista. El error más conocido es el efecto de halo, es decir, la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona sin que exista una justificación objetiva para ello. Otro error es hacer entrevistas prolongadas, es decir, con más tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo ocupando en satisfacer más bien la curiosidad del entrevistador que en invertir de manera óptima el tiempo para conseguir la información adecuada. Una equivocación que puede cometerse es la falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista, generando un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de los cualitativos. Debe recordarse que cada entrevistado es diferente y, por tanto, cada entrevista debe ser tratada como única, individual y personal. (Grados, 2013, pág. 245).

Existen muchos errores durante la entrevista, los más comunes son las distorsiones acerca de un individuo, o la prolongación de las entrevistas, es errónea debido a que no se cumplen con los estándares de los procedimientos para obtener información necesaria, no deberá desviarse a lo solicitado debido a que se generan circunstancias no previstas, se deberá tomar en cuenta que cada entrevista será diferentes para los candidatos.

4.10.5.5 Entrevista Acertada. Una de las modalidades es la entrevista acertada o dimensional, que se utilizado cada vez con mayor frecuencia dentro del ámbito laboral. El proceso de entrevista acertada permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal, pudiendo dividirse en cuatro etapas, que son: 1. Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura. 2. Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige. 3. Utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista. 4. Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato. (Grados, 2013, pág. 246).

En la entrevista acertada se considera una modalidad que es utilizado en el ámbito laboral, que ayuda al reclutador a tomar una mejor decisión y seleccionar al candidato a través de un proceso, que comprende etapas que se deben cumplir para tener una opinión y perspectiva sobre los aspirantes.

4.10.5.5.1 Identificar el comportamiento pasado para predecir su conducta futura. La persona que fue capaz de solucionar un problema la semana anterior, el mes pasado, o durante repetidas veces a lo largo de los dos últimos años, será capaz de resolver un problema similar que se le presente hoy. Los entrevistadores llegan a la conclusión de que la persona que ha solucionado un problema o que supo hacer bien el trabajo que se le dio en el pasado, puede hacer lo mismo repetidas veces. Averiguar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado es, en realidad, el corazón de la Selección Acertada. (Grados, 2013, pág. 246).

Por lo tanto, es una etapa donde se considera fundamental identificar la conducta del talento humano reclutado, con el fin de predecir validez en los resultados que se obtengan sobre él, sin tener alteraciones en sus respuestas, debido que, si es capaz de afrontar un reto con optimismo y una visión positiva, será capaz de enfrentarlo cada vez que se le presente.

4.10.5.6 Entrevistas conductuales. La investigación ha demostrado que las entrevistas tradicionales tienen cerca de un 14 por ciento de probabilidades de predecir el éxito en un puesto. Ante este bajo índice de éxito, las entrevistas conductuales se utilizan de manera creciente. Una entrevista conductual es de tipo estructurado; en ella se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión. Aunque una vez se usaron únicamente para puestos ejecutivos, las entrevistas conductuales son ahora también una técnica empleada con frecuencia para las posiciones de nivel más bajo. El supuesto de apoyo es que el comportamiento del pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro. (Mondy, 2010, pág. 177).

En las entrevistas conductuales se podrán predecir el éxito de un puesto laboral, debido que si se realizan los pasos adecuados se obtendrá un resultado efectivo, además de, manifestar hechos relevantes acerca de los candidatos en sus puestos anteriores, en función de que demuestren honestidad acerca de lo que dicen, permitirá al entrevistador tomar en cuenta todo lo relacionado sobre la persona, para después emitir una opinión, basado en lo relatado por el entrevistado.

4.10.6 Selección como un Proceso de Comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y . Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto, se le rechaza. Cuando x o y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto, se le emplea. (Chiavenato, 2007, pág. 170).

La selección como proceso de comparación es un método que consta de variables sobre los requisitos del puesto a desempeñar como el perfil de la persona, si el aspirante no cumple con lo requerido se le rechazara, de lo contrario se continuaran con los procesos de selección eficaz.

4.10.7 Planeación de las entrevistas

La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días. El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. (Mondy, 2010, pág. 174).

En la correcta planeación de las entrevistas muestran los resultados esperados, un entrevistador deberá ser capaz de manifestar empatía debido a que es la imagen que representa a la empresa, establece la relación entre el candidato y el reclutador para que la comunicación fluya.

Primero, la entrevista se tiene que planificar de antemano. Específicamente, hay que revisar la solicitud y el currículum del candidato y anotar las áreas que son confusas o que pudieran indicar fuerza o debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto. Se debe revisar la especificación del puesto a fin de llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe poseer el candidato ideal. (Dessler, 1996, pág. 211).

Para lograr una entrevista exitosa se considera emplear procesos con anterioridad en función de revisar documentos sobre el entrevistado, y tener la información precisa sobre el puesto para estructurar bien las preguntas que se van a realizar, a fin de lograr resultados esperados, por lo tanto, tener talentos cualificados.

4.10.7.1 Papel y expectativas del candidato. Aunque el entrevistador dará información acerca de la compañía, es importante que los candidatos hagan su tarea, incluyendo una revisión en Internet y del sitio Web de la compañía. Muchos sitios incluyen información dirigida a los buscadores de trabajo. Estos sitios incluyen con frecuencia una historia de la compañía y una descripción de sus productos y clientes. De hecho, el candidato debe aprender tanto como sea posible acerca de la empresa. (Mondy, 2010, pág. 175).

El candidato tiene expectativas y el escenario que por medio de ello, se revelaran sus capacidades y destrezas, por lo tanto, tiene como finalidad buscar información acerca de la empresa, con el propósito de estar mejor orientado y conocer la función de la misma, acerca de la historia y el producto que este distribuye hará que el candidato tenga una definición clara, debido a que esto influye mucho en virtud de que cuenta con la información para poder desenvolverse en el proceso de la entrevista.

4.10.7.1.1 Valoración y Toma de Decisiones. Al participar en la valoración de los procesos de selección, estudian en forma detallada a los aspirantes para posteriormente seleccionar a aquel que haya cumplido con los requerimientos y llenado las expectativas necesarias para ocupar la vacante dentro de la organización, empresa o negocio. Cuando se lleva una buena valoración de los procesos de selección de una compañía o empresa, se logra el objetivo y la contratación de la persona idónea para ocupar el puesto que está vacante. (Euroinnova, 2019).

La valoración y la toma de decisiones es un proceso para poner a prueba las capacidades de las personas que desean ocupar el puesto que está vacante, con el propósito de evitar que la empresa enfrente situaciones con una persona que no cumple con las expectativas del puesto, sobre todo para seleccionar a la persona calificada que vele por el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.10.8 Información para la selección y la orientación

A fin de garantizar que la información recogida durante la selección y la orientación sea eficaz, el gerente de recursos humanos debe emprender una serie de pasos. Más concretamente, deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de selección: el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo. (Dolan, Valle et al. 2007, pág. 130).

Para la correcta selección se deberá contar con la información adecuada, para luego iniciar una serie de pasos, que permita obtener datos concretos sobre la organización, y las técnicas a seguir en el proceso de selección, y lo relevante en relación al puesto de trabajo, que permitirá una recolección de datos específicos con la que la gestión de recursos humanos deberá contar.

4.10.8.1 El contexto de la organización. La información necesaria sobre el contexto de la organización para realizar eficazmente la selección y la orientación es la relativa a la estrategia de la empresa, la normativa que regula la selección de personas, el mercado de trabajo y las opciones de puestos de trabajo disponibles. La estrategia de la empresa nos determina el tipo de personas que necesitaremos. La opción estratégica de la empresa no es independiente de las personas. Por tanto, los conocimientos y capacidades que se requieran para el desarrollo de la estrategia de la organización deberán servir como guía en los requerimientos a buscar en el individuo. La información sobre el mercado de trabajo nos permite conocer si lo que estamos buscando se encuentra y a qué precio. (Dolan, Valle et al. 2007, pág. 131).

Es necesario tener conocimiento sobre el contexto de la organización, para realizar debidamente la correcta selección para implementar las estrategias de acuerdo al perfil del puesto, permite conocer el mercado laboral y los puestos disponibles, debido a que establece el perfil de la persona que necesita la organización.

4.10.9 Contratación.

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: a) Obra determinada. b) Tiempo determinado. c) Por temporada. d) Por capacitación inicial. e) Por periodo de prueba. f) Por tiempo indeterminado. (Grados, 2013, pág. 256).

Para llegar a la contratación se necesita recorrer procesos para evaluar aptitudes, que conllevan a esperar los resultados más idóneos para la organización, para crear una obligación y responsabilidad de un candidato en un tiempo establecido, que depende de las necesidades de la compañía, el tiempo de contrato varia, debido a que cada institución tiene normas ya regidas, esto es fundamental en virtud de que la persona revelara habilidades en el periodo en que su servicio sea solicitado.

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que forma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios. Dicho lo cual, hay factores a tener en cuenta. No solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato de trabajo en sí mismo. (Bizneo blog, 2022).

La fase final de una correcta selección es la contratación de recursos humanos, se procede a formalizar todos los trámites necesarios para inducir al nuevo empleado en la organización, en virtud de este, se realizan procesos legales debidamente correctos, a causa de este se establece todos los aspectos que conlleva sobre el contrato laboral, al aplicar los ajustes legales se establece la relación de la persona con la empresa, tener en cuenta la negociación de los beneficios al momento de efectuarlo en el tratado.

4.10.9.1 Retos en el Proceso de Contratación. Se ha estimado que los empleados que están por encima de la media valen para la organización un 40 por ciento más de su salario que los empleados medios. Así, un nuevo contratado que esté por encima de la media en un puesto de ventas, con un salario de 40.000 dólares, valdría 16.000 dólares más para la organización que un empleado medio contratado para el mismo puesto. En diez años, el empleado con un rendimiento superior a la media habrá añadido a la empresa un valor total de ¡160.000 dólares más! Las malas decisiones sobre contratación probablemente causen problemas desde el primer día. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2005, pág. 191).

En el proceso de contratación se presentan retos es por eso que se establecen todos los criterios, que un puesto de trabajo conlleva y las normas y políticas que los trabajadores deberán cumplir, la estimación de los beneficios y todas las responsabilidades que este comprende.

4.11 Reclutamiento y Selección en Tiempo de Pandemia Covid-19

4.11.1 Evaluaciones y pruebas a candidatos

Se ha aumentado el uso de chatbots (Inteligencia Artificial) por whatsapp donde candidatos que cumplen con el perfil de la vacante, interactúan con un robot, contestando una serie de preguntas técnicas, de análisis y/o personalidad que vienen siendo un segundo filtro del proceso. Una vez superada esas primeras pruebas, los candidatos suelen recibir en su correo electrónico un link para desarrollar evaluaciones psicotécnicas las cuales son grabadas, con el fin de evitar suplantación de identidad o con una contraseña para un acceso único. (Martinez, 2020)

En las evaluaciones y pruebas las organizaciones se han adaptado al nuevo método, de reclutamiento y selección en tiempo de pandemia, en función de que todos los procesos se llevan a cabo en distintas plataformas digitales, con el objetivo de que las personas cualificadas, serán citadas a través de distintos portales que la empresa maneja.

4.11.2 Proceso de entrevista

El proceso de entrevista también ha sufrido cambios, pasando de entrevistas presenciales a entrevistas por videoconferencia, siendo las herramientas más usadas para estos eventos Zoom, Skype y Hangouts. El número de entrevistas puede variar en función de la vacante, pero algo que se está viendo mucho en esta crisis es que los candidatos están siendo entrevistados al mismo tiempo por varias personas, situación que se diferencia bastante a los procesos antes de la crisis, cuando un candidato pasaba una entrevista era citado nuevamente para ser entrevistado por otra persona. (Martinez, 2020).

En el proceso de entrevista las instituciones han implementado diferentes métodos y procedimientos, con el fin de poder comunicarse con las personas interesadas en adquirir un cargo de trabajo, en diferentes plataformas como zoom etc., para poder intercambiar opiniones acerca de la vacante disponible.

4.11.3 Procesos de reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección de personal forman parte del proceso a través del cual las compañías contratan al talento que las volverá más productivas y competitivas. La contratación de personal impacta al desarrollo de cualquier negocio, pues de eso depende que sea capaz de resolver los retos que se le presenten. El objetivo principal de este proceso es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo, con el que se incorporen las personas adecuadas. Lamentablemente, a pesar de su importancia, este proceso en ocasiones no es tomado muy en serio y se lleva a cabo de forma improvisada, sin estrategia ni control. (Staff Human Quality, 2020).

En los procesos de reclutamiento y selección se requieren ejecutar estrategias con el objetivo de administrar el talento humano, en función de ello la correcta selección del aspirante, debido a que deben estar capacitados para afrontar cualquier desafío que se le presente.

4.11.4 Método de Selección

Sin duda, la pandemia del coronavirus ha cambiado las reglas del juego de todas las compañías del mundo: algunas se beneficiaron, como las de plataformas tecnológicas, servicios, supermercados, farmacéuticas y productoras de material sanitario; y otras se perjudicaron, como las de turismo, entretenimiento y servicios presenciales. Dependiendo el grado de afectación que han sufrido, algunas compañías han detenido sus procesos de contratación, y otras han acelerado sus procesos debido a un inesperado crecimiento. (Staff Human Quality, 2020).

Los métodos de selección han cambiado debido a las nuevas normas que las entidades manejan, en función de esto permite establecer ciertos estándares que se deben cumplir, como la reducción de costos, a diferencia de los procesos anteriores, en base a ello las corporaciones deben estar al tanto de lo que sucede en el mundo para poder adaptarse al cambio.

4.11.4.1 Búsqueda de candidatos. Gracias al incremento del home office, el radio geográfico se ha abierto a otras ciudades o países. Por otro lado, ahora más que nunca se busca que los candidatos tengan conocimientos de tecnología y capacidades de autogestión. (Staff Human Quality, 2020). En un procedimiento donde las empresas se han adaptado a los métodos tecnológicos, para poder gestionar correctamente el proceso de captación del talento humano, por lo tanto, abrir nuevas fronteras de atraer a los candidatos para aplicar diferentes metodologías.

4.11.4.2 Pruebas y evaluaciones. Ha incrementado el uso de medios como el WhatsApp para hacer evaluaciones técnicas y de personalidad. Después, los candidatos reciben ligas en sus correos electrónicos para realizar pruebas psicométricas. (Staff Human Quality, 2020).

En la aplicación de las pruebas y evaluaciones se han implementado el uso de plataformas digitales en función de, evaluar capacidades y personalidad del talento reclutado, después el aspirante es notificado por medios digitales para realizar el siguiente paso del proceso de selección.

4.11.4.3 Entrevistas. La mayoría se están realizando por videoconferencia a través de plataformas como Zoom, Skype o Hangouts. En algunos casos, para optimizar tiempos las entrevistas son realizadas por varias personas a la vez, por ejemplo, por el líder directo y el director del área. (Staff Human Quality, 2020).

Las entrevistas se realizan a través de varios medios manejados por las instituciones, el más utilizado es la plataforma de zoom, esto permite optimizar varios aspectos, debido a que realizan las entrevistas las personas que corresponden, para saber lo necesario sobre el candidato.

4.11.4.4 Incorporación. “Algunas compañías utilizan tecnología de realidad virtual para mostrar las instalaciones. También se planean videoconferencias para presentar a los candidatos al resto del equipo” (Staff Human Quality, 2020).

En la incorporación las empresas planean videoconferencias para revelar a los trabajadores al nuevo candidato, además para la integración se utilizan métodos virtuales con el propósito de presentar las instalaciones para que los trabajadores se puedan adaptar, en algunos casos deberán trabajar desde casa.

4.11.5 No más Entrevistas Cara a Cara

Como medida de prevención a la expansión de la COVID-19, las empresas operan más que nunca de forma remota y permiten el teletrabajo de los trabajadores que puedan realizar sus tareas desde casa. Incluso en el caso de la contratación, las entrevistas de trabajo ahora se programan a través de videollamadas, lo que resulta en un cambio operativo en el embudo de contratación. (Fed Finance España, 2021). El método que debe ser empleado por la gerencia de recursos humanos, es conforme a la normalidad del mundo actual debido al Covid-19, con el fin de que se programen entrevistas por videoconferencia lo que resulta a las empresas adaptarse a la regularidad de esta, para poder incorporar talento.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

El reclutamiento y selección de recursos humanos es una de las principales funciones para determinar si las organizaciones utilizan diferentes procesos, para captar y seleccionar el talento humano, en función de que algunos autores consideran que el capital más valioso para las instituciones es el recurso humano, en función de ello, se debe contar con un descriptor de puesto para poder usarla como técnica de recopilación de los requisitos y cualificaciones particulares requeridas, para el desempeño satisfactorio de las funciones de un trabajador dentro de las corporaciones.

En el marco del desarrollo de reclutamiento y selección de personal, se debe tener en consideración que, según datos históricos, la selección surge desde la escuela de la administración científica, que se basaba en asignar cada tarea en función de las capacidades particulares de cada aspirante, en base a ello, las empresas han ido en creciente evolución en base a los métodos utilizados debido a que la demanda de hoy en día es diferente a comparación de Décadas anteriores.

Por lo tanto, el proceso de reclutamiento se basa en que, antes de encontrar empleados competentes para una organización, los reclutadores deben conocer las descripciones del puesto para las posiciones que deben cubrirse, esto se debe a que el método de selección es esencialmente un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos calificados, que sean capaces de ocupar cargos dentro de las instituciones, es en esencia un método de información, a través del cual se dan a conocer al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales a cubrir.

A manera de que, ciertos aspectos en cuanto a las programaciones llevadas a cabo, para la correcta selección de las fuentes de incorporación han cambiado, en base a ello implementar técnicas para atraer al número de talento humano calificados capaces para desempeñar sus

labores, y para proporcionar un extenso conjunto de información sobre los candidatos, debido a que las metodologías empleados ofrecen caracteres específicos que posee el aspirante al puesto.

Por lo tanto, el proceso que constituyen las metodologías de personal de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es el responsable de gestionar las diferentes vacantes disponibles, debido a que las instituciones se orientan en encontrar el perfil adecuado para el puesto solicitado en base a ello se ejecutan los pasos para elegir, para luego realizar las variables para encontrar al candidato que reúna las cualidades en función de las necesidades del puesto a cubrir.

A manera de precisar, Chiavenato asegura que el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, debido a que el inicio de la contratación depende de la dirección de mando, mientras que Mondy dice que cada institución es única, por lo que, para obtener superación, las compañías deben adoptar fuentes y técnicas de incorporación a sus necesidades determinadas, y los gerentes como punto inicial deben identificar las fuentes para atraer candidatos para luego proceder a elegir las normativas a seguir.

Por lo tanto, los procesos de reclutamiento utilizadas en las instituciones, se realizan cuando se presenta una vacante con el fin de cubrirla mediante la colocación de nuevos empleados, por lo general una de las técnicas más utilizadas ocurre cuando los candidatos son referidos por compañeros de trabajo, avisos, volantes, con la necesidad de atraer aspirantes, en consecuencia se procede a la revisión del historial profesional para poder ver las destrezas y experiencias, asimismo para observar cómo ha sido su desempeño en otras compañías.

En consecuencia, las fuentes de selección que pueden ser exploradas en el reclutamiento pueden ser, internas cuando se plasma con dirección a la promoción, y el externo con énfasis a los nuevos integrantes, a través de ella se atraen solicitantes los más adecuados y calificados capaces para cubrir una vacante.

Por lo tanto, los procedimientos de reclutamiento es una de las tareas más significativas, debido a que tiene como objetivo encontrar a la persona adecuada para el puesto determinado, por lo tanto, se debe incorporar pruebas que evalúen la inteligencia emocional y la forma de desempeño del aspirante en el puesto de trabajo, una buena selección debe evitar a las personas que no cumplen con los requerimientos antes de ser contratadas, para evitar errores en el puesto laboral y para el correcto funcionamiento corporativo.

A partir de ello, se realizan pruebas para tener la seguridad de realizar la selección adecuada, para dar lugar a una serie de entrevistas como medio de comunicación entre las partes implicadas, y de esta manera se comentan todos los aspectos que se realizan en la selección, con el fin de comprobar las capacidades de los solicitantes a un cargo laboral, estas pruebas por lo regular se utilizan para determinar entre diversos postulantes, cual es el idóneo de todos para adecuarse al puesto definido.

Por lo que, sin duda, hay aspectos que se pueden mejorar al actual proceso de reclutamiento y selección de personas, como tener una pauta que ayude a acelerar el proceso y hacerlo más eficaz y confiable, debido a que los empleadores primero deben tener seguridad en las competencias que posee el candidato, sobre el puesto de trabajo a cubrir o las áreas en las que necesita perfeccionar.

En base a ello, las instituciones deben contar con personal calificado que se ajusten a la filosofía y metas de su razón de ser, al realizar un correcto proceso de selección se ahorra tiempo, se reducen recursos económicos, contar con la persona idónea para el trabajo, y lograr un ambiente de trabajo en equipo satisfactorio, para después observar el desempeño del recurso humano.

Por lo tanto, realizar una selección correcta y valida implica poder observar a los postulantes demostrar habilidades y aspectos subjetivos, que exhibe al momento de la evaluación, así como al efectuar debidamente las pruebas se requiere inferir sobre el futuro comportamiento y

desempeño del candidato, de manera que, si los resultados son los esperados y coinciden con los del perfil del puesto laboral, sirve de guía para la toma de decisiones administrativas.

En función de que, las pruebas de habilidades son pilares iniciales durante todo el proceso de contratación para poder determinar la capacidad para desempeñar el puesto, así como las pruebas de conocimiento que predice el desempeño del aspirante en la aplicación de las actividades en el puesto solicitado, son elementos esenciales que deben ser considerados.

De manera que, brindan información valiosa para explicar porque es significativa en la gestión administrativo que se tenga un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

En consecuencia, el contar con los descriptores de puestos bien determinados crea una estructura organizacional sólida y funcional, es la base para efectuar el proceso de selección, en el transcurso de la selección se deben definir las fuentes, métodos o técnicas de las cuales se obtendrá información relevante de los candidatos, cada organización utilizara los medios convenientes y eficaces para lograr sus objetivos, en función de sus necesidades y recursos disponibles, estas son estas hojas de vida, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades.

De modo que, el departamento de recursos humanos cumpla con el objetivo del proceso de reclutamiento y selección, una de las responsabilidades del área del solicitante es detallar la solicitud de la vacante, para que el área ejecutante este enterado de cual exactamente es el propósito, para no tomar decisiones erróneas en la selección de talento humano.

En función de ello, las entrevistas se utilizan para aumentar la búsqueda de los candidatos, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible, y también para proporcionar datos sobre el puesto vacante y sobre todo de la organización, para luego corroborar la información obtenida, debido a que se realizan una serie de pasos y técnicas para poder encontrar lo que se busca.

Por lo tanto, debido al rápido desarrollo de las nuevas tecnologías, las técnicas de reclutamiento y selección experimentan una significativa transformación, esto se debe al desarrollo de sistemas de información que les permite indagar y adquirir la información sobre los candidatos a través de la administración de pruebas, esto representa un significativo ahorro de tiempo y dinero, es notable que con el acelerado progreso resulta más sencillo y eficaz la contratación de la persona apropiada para el puesto disponible, de igual forma deben adaptarse a las modalidades que surgen en el camino.

En función de ello, las organizaciones deben contar con manuales y políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos para cubrir las necesidades de las vacantes, una política que orienten sus esfuerzos para el logro de las metas, para estar seguros que cuenten con una base de personal suficiente, es decir que sea lo suficientemente efectiva para lograr los propósitos del negocio.

Para lo cual, se debe considerar, las estrategias que se implementan en el reclutamiento y selección de recursos humanos, en base a ello, generar en las organizaciones procesos que deben desarrollar metodologías, por ello es de vital necesidad tener programas y planificación de reclutamiento, debido a que ninguna compañía puede ser competitiva sin el capital humano fundamental, es por eso que es clave utilizar los métodos correctos para realizar una eficaz contratación.

En función de ello, la contratación es un elemento esencial donde se determinan los cláusulas y escenarios de las responsabilidades laborales y, por lo tanto, un instrumento que amplía las indemnizaciones, beneficios, entre otros, toda buena contratación brinda oportunidad de establecer contactos, forjar nuevas relaciones y descubrir futuros talentos, para determinar que todo el proceso realizado ha sido exitoso.

6. Conclusiones

- Se estableció el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, que sugiere seleccionar al personal cualificado para los cargos labores que cumplan con las necesidades de la institución, y las ventajas e inconveniente de reclutamiento interno y externo y las técnicas aplicadas.
- Se conocieron los métodos utilizados que existen para integrar al personal idóneo en las áreas de recursos humanos, que permita el desarrollo de reclutamiento y selección actuales que se han acoplado al reciente mercado laboral, basados en hechos que admiten la labor a distancia.
- Se identificaron las estrategias implementadas que garantizan un adecuado proceso de selección de gestión de talento humano, apto para el perfil del puesto solicitado, y la importancia fundamental que tiene la consecución de una fuerza de trabajo que satisfaga los requerimientos y objetivos corporativos.

7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, que sugiera seleccionar al personal cualificado para los cargos labores que cumplan con las necesidades de la institución, y las ventajas e inconveniente de reclutamiento interno y externo y las técnicas aplicadas.
- Los gerentes deben conocer los métodos utilizados que existen para integrar al personal idóneo en las áreas de recursos humanos, que permita el desarrollo de reclutamiento y selección actuales que se han acoplado al reciente mercado laboral, basados en hechos que admiten la labor a distancia.
- Las compañías deben identificar las estrategias implementadas que garantizan un adecuado proceso de selección de gestión de talento humano, apto para el perfil del puesto solicitado, y la importancia fundamental que tiene la consecución de una fuerza de trabajo que satisfaga los requerimientos y objetivos corporativos.

8. Palabras Claves

- **Candidatos.** “El termino candidato es aquel que se aplica a la persona que aparece como posibilidad en un evento en el cual alguien tiene que ser elegido para desempeñar un cargo o función en particular” (Bembibre, 2010).
- **Entrevista.** Sirve para que un empleador conozca todo lo que desee saber sobre un posible empleado a fin de discernir si cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas acerca de la experiencia laboral, las expectativas, disponibilidad y demás asuntos inherentes a la aceptación de un puesto de trabajo. (Pérez & Gardey, 2008).
- **Personal.** “Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización en cuestión” (Julian & Merino, 2010).
- **Pruebas.** Es un hecho o evidencia una razón o argumento, utilizado para demostrar la verdad o la falsedad de algo, de una acción, una tesis, una teoría. Una prueba puede ser también aquel experimento o ensayo que se hace para saber cómo va a resultar algo o para comprobar el funcionamiento de una cosa. (Significados.com, 2022).
- **Reclutamiento.** “Es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Conexión Esan, 2016).
- **Selección.** “El termino de selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares” (Bembibre, 2010).

9. Bibliografía

9.1 Referencias

- Administrador Cesuma. (s/d de s/m de 2022). *Cesuma*. Obtenido de Fases de selección de personal: <https://www.cesuma.mx/blog/fases-de-seleccion-de-personal.html>
- Albornoz, A. (21 de enero de 2022). *appvizer*. Obtenido de Técnicas de selección de personal ¡para cosechar equipos de calidad!: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/tecnicas-de-seleccion-de-personal>
- Alcuamas. (s/d de s/m de 2021). *Rrhh.site*. Obtenido de Cinco fuentes de reclutamiento externo: <https://www.rrhh.site/cinco-fuentes-de-reclutamiento-externo/>
- Añez, J. (20 de febrero de 2022). *Web y empresas*. Obtenido de ¿Cuáles son las Fuentes de Reclutamiento Interno?: <https://www.webyempresas.com/reclutamiento-interno/>
- Archivos Diarios. (10 de julio de 2013). *Empleate 2.0*. Obtenido de Técnicas de Selección de Personal. Breve reseña: <https://empleate2punto0.wordpress.com/2013/07/10/>
- Arturo, A. (21 de noviembre de 2019). *Libros*. Obtenido de Reclutamiento y Selección de Personal: https://books.google.com.gt/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arzate, A. (s/d de s/m de s/a). *Blog de Reclutamiento y Recursos Humanos en México*. Obtenido de 7 fuentes de reclutamiento de personal: <https://www.ips.com.mx/blog/7-fuentes-de-reclutamiento-de-personal>
- Bembibre, C. (s/d de febrero de 2010). *Definición Abc*. Obtenido de Definición de Selección: <https://definicionabc.com/general/seleccion.php>
- Bembibre, C. (s/d de octubre de 2010). *Definición Abc*. Obtenido de Definición de Candidato: <https://www.definicionabc.com/politica/candidato.php>
- Benlloch, I. (25 de mayo de 2021). *emprendepyme*. Obtenido de ¿Qué es la preselección de personal y como puedes realizarla?: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-preseleccion-de-personal-y-como-puedes-realizarla.html>
- Bizneo. (s/d de s/m de 2022). *Bizneo HR Software*. Obtenido de Preselección de candidatos: qué es y 9 puntos a tener en cuenta: <https://www.bizneo.com/blog/preseleccion-de-candidatos/>
- Bizneo blog. (s/d de s/m de 2022). *Bizneo Hr Software*. Obtenido de Ventaja de implementar un programa de referidos: <https://www.bizneo.com/blog/ventajas-de-implementar-un-programa-de-referidos/>
- Bizneo blog. (s/d de s/m de 2022). *Bizneo blog*. Obtenido de Contratación de personal, consejos para un proceso exitoso: <https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/>
- Blog de Recursos Humanos. (27 de septiembre de 2010). *Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de Canales de reclutamiento: <https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/canales-de-reclutamiento/>
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (s/a). *Administración de recursos humanos*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Centro Virtual Cervantes. (s/d de s/m de 1997). *Centro Virtual Cervantes*. Obtenido de Evaluación del currículo: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/evaluacioncurriculo.htm

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Conde, M., Oropeza, M., & Vázquez, S. (s/d de enero de 2019). *Fuentes y medios de reclutamiento Grupo 9551*. Obtenido de Medios de reclutamiento: https://factorhumanoenlasorganizaciones.blogspot.com/p/medios-de-reclutamiento_3.html
- Conexión Esan. (15 de septiembre de 2016). *Conexiónesan*. Obtenido de El reclutamiento de los recursos humanos: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos>
- Cortes, N. (19 de noviembre de 2021). *GeoVictoria*. Obtenido de ¿Que es la selección de personal?: Conoce más aquí: <https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/seleccion-de-personal/>
- Corvo, H. (14 de junio de 2021). *lifeder*. Obtenido de Entrevista directa: <https://www.lifeder.com/entrevista-directa/>
- Corvo, H. (15 de junio de 2021). *Lifeder*. Obtenido de Entrevista indirecta: <https://www.lifeder.com/entrevista-indirecta/>
- Dacosta, M. (4 de noviembre de 2011). *Investigaciones*. Obtenido de Técnicas de Fichaje: <https://mildreddacosta.blogspot.com/2011/11/tecnicas-de-fichaje.html?m=1>
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Inc.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Editorial Etecé. (5 de agosto de 2021). *concepto*. Obtenido de Tipos de entrevista: <https://concepto.de/tipos-de-entrevista/>
- Editorial Etecé. (16 de julio de 2021). *Concepto*. Obtenido de Análisis de puestos: <https://concepto.de/analisis-de-puestos/>
- El Insignia. (24 de noviembre de 2017). *El Insignia*. Obtenido de Técnicas de Reclutamiento externo: <https://elinsignia.com/2017/11/24/tecnicas-de-reclutamiento-externo-becerra-mabel/>
- Esparza, J. (22 de febrero de 2021). *Sesame*. Obtenido de Entrevista de trabajo: Definición y tipologías: <https://www.sesamehr.mx/blog/entrevista-de-trabajo-definicion-y-tipologias/>
- Estébanez, B. (2 de octubre de 2019). *gbs*. Obtenido de Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Euroinnova. (s/d de s/m de 2019). *Euroinnova*. Obtenido de Conoce la Valoración de los procesos de selección: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/valoracion-de-los-procesos-de-seleccion>
- Euroinnova. (s/d de s/m de s/a). *EuroInnova*. Obtenido de ¿En busca de empleo? Conoce la importancia de la entrevista de trabajo: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/importancia-de-la-entrevista-de-trabajo>
- Evalart. (19 de octubre de 2018). *Evalart*. Obtenido de Tecnicas de selección de personal: <https://evalart.com/es/blog/tecnicas-de-seleccion-de-personal/>
- Fed Finance España. (11 de febrero de 2021). *Fed Finance*. Obtenido de Cómo la Pandemia ha Transformado el Reclutamiento: <https://www.fedfinance.es/noticias-y-consejos/como-la-pandemia-ha-transformado-el-reclutamiento>
- Gdhc. (18 de junio de 2021). *Gd Human Capital*. Obtenido de 10 fuentes de reclutamiento interno: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/fuentes-reclutamiento-interno>

- Gdhc. (20 de abril de 2021). *Gdhuman Capital*. Obtenido de Que es el reclutamiento interno: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/reclutamiento-interno-fuentes-beneficios-desventajas>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El manual moderno, S.A. de C.V.
- Idtalento. (10 de diciembre de 2021). *Nuevas Técnicas Avanzadas*. Obtenido de Pruebas de selección de personal: <https://idtalento.com/pruebas-de-seleccion-de-personal/>
- Jiménez, D. (s/d de s/m de s/a). *10empresa*. Obtenido de Cuáles son las fuentes de reclutamiento interno: beneficios y desventajas: <https://10empresa.com/recursos/humanos/interno-2/>
- JobConvo. (s/d de s/m de s/a). *JobConvoblog*. Obtenido de Solicitud de personal: Qué es y cómo hacerlo: <https://articles.jobconvo.com/es/solicitud-de-personal-que-es-y-como-hacerlo/>
- Julian, P., & Merino, M. (s/d de s/m de 2010). *Definición*. Obtenido de Definición de Personal: <https://definicion.de/personal/>
- Martinez, E. (14 de mayo de 2020). *Revista Empresarial & Laboral*. Obtenido de ¿Cómo ha Afectado el Covid19 al Reclutamiento en las Empresas?: <https://www.google.com/amp/s/revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/amp/>
- Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson Prentice Hall.
- Miranda, M. (s/d de junio de 2011). *Yumpu*. Obtenido de Importancia del reclutamiento y selección de personal en la toma de decisiones en las MPyMEs: <https://www.yumpu.com/es/document/read/37257198/o-19f6nkprn16vanr41hib1k3o16gsapdf>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Monsálvez, S. (29 de enero de 2018). *Hrtrends*. Obtenido de Claves del reclutamiento y la selección de personal: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/claves-reclutamiento-seleccion-personal>
- Observatorio Laboral. (s/d de s/m de s/a). *gob.mx*. Obtenido de Ferias de empleo ¿De qué van?: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Articulo_ferias.html
- Page Personnel. (s/d de s/m de 2020). *Page Personnel*. Obtenido de Pruebas de aptitud: <https://www.pagepersonnel.es/advice/candidatos/la-entrevista/prueba-de-aptitud>
- Pedrosa, S. (14 de diciembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Bolsa de trabajo: <https://economipedia.com/definiciones/bolsa-de-trabajo.html>
- Peiró, R. (01 de diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Proceso de reclutamiento: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-reclutamiento.html>
- Pérez, J., & Gardey, A. (s/d de s/m de 2008). *Definición*. Obtenido de Definición de entrevista: <https://definicion.de/entrevista/>
- Quiroa, M. (11 de agosto de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Fuentes de reclutamiento internas: <https://economipedia.com/definiciones/fuentes-de-reclutamiento-internas.html>
- Randstad. (05 de mayo de 2021). *randstad*. Obtenido de Programas de referidos como una estrategia de reclutamiento: <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/programa-de-referidos/>
- Reyes, J. (16 de enero de 2018). *Blog de WordPress.com*. Obtenido de Corresponsales internos: comunicación en cascada: <https://jeimiereyes.com/2018/01/16/corresponsales-internos-comunicacion-en-cascada/>

- Rivas, E. (12 de agosto de 2009). *monografias*. Obtenido de Investigación Bibliográfica: <https://www.monografias.com/trabajos74/investigacion-bibliografica/investigacion-bibliografica>
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal*. Elche: Universitat Miguel Hernández.
- Sánchez, L. (s/d de s/m de 2022). *Emprendepyme*. Obtenido de Primer paso: detección de necesidades: <https://www.emprendepyme.net/primer-paso-deteccion-de-necesidades.html>
- Significados.com. (13 de marzo de 2022). *Significados*. Obtenido de Significado de Prueba: <https://www.significados.com/prueba/>
- Sisternas, P. (16 de septiembre de 2021). *Sesame*. Obtenido de Etapas de los procesos de selección de personal: <https://www.sesamehr.es/blog/etapas-de-los-procesos-de-seleccion-de-personal/>
- Solorio, W. (15 de abril de 2014). *Utel Blog Universidad*. Obtenido de Test de personalidad ¿Qué son y cuántos tipos hay?: <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/test-de-personalidad-que-son-y-cuantos-tipos-hay>
- Staff Human Quality. (8 de diciembre de 2020). *Blog Human Quality*. Obtenido de Todo sobre reclutamiento y selección y los nuevos procesos tras la pandemia: <https://blog.humanquality.com.mx/todo-sobre-reclutamiento-y-seleccion-y-los-nuevos-procesos-tras-la-pandemia>
- Teja, R. (2017). *Fuentes y Medios de Reclutamiento*. México: Centro Universitario UAEM.
- Turijobs. (7 de junio de 2018). *turiconsejos*. Obtenido de Todo lo que necesitas saber sobre una entrevista de trabajo estructurada: <https://www.turijobs.com/blog/que-es-una-entrevista-estructurada/>
- Universidad de Champagnat-Licenciatura en RR.HH. (30 de abril de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de Selección y reclutamiento de personal: <https://www.gestiopolis.com/seleccion-y-reclutamiento-de-personal/>
- Vallejo, J. (s/d de diciembre de 1996). El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos. *Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, División de Estudios de Postgrado*. Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zayas, P. (s/d de octubre de 2010). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal: <https://www.eumed.net/rev/cccs/10/pmza.htm>

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Idalberto Chiavenato
Título del libro	Administración de recursos humanos
Datos Editoriales	2009, Novena Edición, México
Tema	Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos
Subtema	Antecedentes
Cita	Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización
Página	2

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Jaime Grados
Título del libro	Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
Datos Editoriales	2013, Cuarta Edición, México
Tema	Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos
Subtema	Fuentes o medios de reclutamiento
Cita	Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento
Página	209

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Wayne Mondy
Título del libro	Administración de recursos humanos
Datos Editoriales	2010, Decimoprimer Edición, México
Tema	Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos
Subtema	Selección de Recursos Humanos
Cita	La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección
Página	158

**IDEA**Guatemala, 05 de diciembre de 2022

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Ingrid Amarilis Pérez Roque que me identifico con número de carné 18005776 y con DPI 3374876422004 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos "Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

El Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Aplicado en las Organizaciones

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. Ingrid Pérez Roque