



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento administración de empresas

Tema

Gestión del talento humano.

Subtema

Proceso de reclutamiento y selección del personal

Seminario de graduación para optar al título de licenciada en administración de empresas

Autores

Br. Daniela Elizabeth Álvarez Obando

Br. Hazell Gabriela Briones Meza

Br. Olivia Raquel Alfaro Cardoza

Tutor

M.A.E Jaime Artola Vega

Managua, 16 de mayo 2019

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
VALORACION DOCENTE .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	3
Objetivos .....	4
Capitulo uno: Planeación de recursos humanos .....	5
1.1 Concepto de requerimiento de personal .....	5
1.2. Importancia de la planificación de recursos humanos.....	5
1.3. Objetivos de la planeación de recursos humanos .....	7
1.4. Investigación interna .....	8
1.4.1 Modelos de planeación del personal.....	8
1.5 Investigación externa .....	12
1.5.1 Mercado de trabajo .....	13
1.5.2 Mercado de recursos humanos.....	16
Capitulo dos: Proceso de reclutamiento y selección del personal .....	18
2.1. Objetivos del proceso de reclutamiento y selección .....	18
2.2. Impacto del proceso de reclutamiento y selección .....	19
2.3. Importancia del proceso de reclutamiento y selección.....	21
2.4. Concepto de reclutamiento .....	21
2.5. El reclutador .....	22
2.6. Reclutamiento e internet .....	23
2.7. Fuentes de reclutamiento.....	24
2.7.1 Reclutamiento interno .....	24
2.7.2 Reclutamiento externo .....	29
2.7.3 Reclutamiento mixto .....	31
2.8. Concepto de selección .....	32
2.8.1 La selección como proceso de comparación.....	34
2.8.2 La selección como proceso de decisión y elección.....	35
Capitulo tres: Métodos y técnicas de reclutamiento y selección de capital humano .....	42

3.1. Método tradicional.....	42
3.1.1. Fuentes internas de reclutamiento.....	42
3.1.2 Fuentes externas de reclutamiento.....	44
3.2. Comparativa entre fuentes internas y externas del método tradicional .....	46
3.3. Nuevos métodos: el reclutamiento online.....	48
3.3.1 Herramientas del reclutamiento online.....	49
3.4. Comparación entre el método tradicional y el método digital.....	55
3.5. Las bases de selección del personal .....	56
3.6 Métodos de Selección .....	58
3.6.1. El currículum Vitae (CV) .....	58
3.6.2. Entrevistas de selección .....	59
3.6.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad .....	62
3.6.3 Pruebas psicométricas.....	64
3.6.4 Referencias.....	66
3.6.5 Pruebas de habilidad física.....	67
3.6.6 Pruebas de habilidad Cognitiva .....	67
3.6.7 Muestras laborales.....	67
3.6.8 Pruebas de verdad y credibilidad.....	68
Conclusiones.....	70
Bibliografía .....	71
Web grafía.....	73

## Dedicatoria

A Dios por permitirme terminar los cinco años de mi carrera con entusiasmo y alegría donde he logrado cumplir uno de mis objetivos únicamente con la ayuda de Dios esto se ha hecho posible y por darme todo lo que tengo, por permitirme vivir, por su gran amor y misericordia hacia mi vida, y por todas las bendiciones que Cristo que me ha dado.

A mis padres por ser los mejores, en educarme y enseñarme lo que es bueno y malo, por su amor y comprensión durante 21 años de mi vida, por enseñarme a ser responsable en no abandonar algo que he empezado y siempre seguir adelante por sus consejos de nunca darme por vencida en seguir luchando hasta cumplir con los objetivos, los amo papas por eso y muchas cosas más les dedico mi trabajo final.

A mi esposo por su amor y apoyo, porque me has ayudado en el desarrollo de mis conocimientos profesionales, por tu apoyo económico incondicional, y por desear el bien para mi vida.

A mis amigas porque me han apoyado en estos cinco años de la carrera por compartir sus conocimientos y concretar las mejores ideas para el desarrollo de todos los trabajos entregados, y este trabajo jamás podría hacerlo sola sin la ayuda de ustedes amigas bellas.

Daniela Álvarez

## Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Brenda, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por creer en mí, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mi padre Fidel, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi esposo en el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudo a concluir esta meta.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis amigas, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y logramos llegar hasta el final del camino, y que hasta ahora seguimos siendo amigas; Daniela Álvarez, y Gabriela Meza.

Olivia Alfaro

## **Dedicatoria**

A Dios, por haberme permitido llegar a esta maravillosa etapa de mi vida aun pasando por dificultades y enfermedades me dio la fuerza y sabiduría y me puso en el camino correcto para seguir adelante con mis sueños y metas.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mi madre en especial por inculcarme buenos valores y la responsabilidad de cumplir con mi educación profesional para un mejor futuro y por su apoyo ilimitado en lo económico y moral.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida y siempre alentándolos a que nada es imposible que todo se logra con mucho esfuerzo y dedicación.

Hazell Briones

## **Agradecimiento**

A Dios por haberme dado la vida, salud e inteligencia para culminar mis estudios profesionales y llegar a ese momento esperado desde que inicie mi carrera como es graduarme, gracias Dios por tu amor, misericordia y bondad.

A mis padres gracias a ellos por darme ese apoyo financiero y amor incondicional, por inculcarme valores, por el ejemplo que me han dado, por dar la vida por sus hijos, por ser gente de bien, por el ánimo que me dieron por seguir adelante y la mejor herencia que nos ha dejado es el estudio. Muchas gracias Jairo y Ada.

A mi esposo por darme el apoyo económico, por tu amor y paciencia que has tenido, gracias por esos momentos buenos donde pude ver tu apoyo incondicional.

A mis amigas: Gracias a mis dos queridas amigas Gabriela Briones y Olivia Alfaro, por sabernos entender, por los consejos, gracias por las locuras que hicimos como amigas, y hoy doy gracias por que pudimos terminar juntas nuestra carrera.

A mis profesores: A ellos mil gracias porque si no es por ellos no estuviera en esta etapa de mi vida, por ser parte fundamental en nuestra información integral y profesional, labor que realizan con verdadero tesón.

Daniela Álvarez

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA.

Olivia Alfaro



## Agradecimiento

A Dios, por haberme permitido llegar a esta maravillosa etapa de mi vida aun pasando por dificultades y enfermedades me dio la fuerza y sabiduría y me puso en el camino correcto para seguir adelante con mis sueños y metas.

A mi madre por inculcarme buenos valores y la responsabilidad de cumplir con mi educación profesional para un mejor futuro y por su apoyo ilimitado en lo económico y moral.

A mi novio por haberme apoyado en todo momento y de todas las maneras posibles durante estos 5 años y no haber perdido la esperanza en mí. Por haberme motivado a avanzar en mí proyecto de vida y por ser prácticamente un pilar importante en mis decisiones.

A mis hermosas amigas Daniela y Olivia, porque siempre tuve su amistad incondicional en cualquier situación y por haber compartido todos estos años conmigo.

A todos los maestros que contribuyeron con mi educación, quienes compartieron y son transmitirnos su valor como profesores y su conocimiento sin ningún prejuicio, así como, sus consejos sabios y me apoyaron en diferentes circunstancias.

Hazell Briones



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

### VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión de Talento Humanos**, hace constar que los bachilleras, **carnet # Olivia Raquel Alfaro Cardoza 14200893, Hazell Gabriela Briones Meza 14200321 y Daniela Elizabeth Álvarez Obando 14208582**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: “**Proceso de reclutamiento y selección del personal**”, Obteniendo las bachilleres la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los once días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

*Atentamente,*

---

—  
**Jaime Artola Vega**

**Tutor**

**Seminario de Graduación**

## Resumen

La siguiente investigación bibliográfica, se basa en el proceso de reclutamiento y selección de personal, este conlleva, diferentes etapas para su desarrollo como la planeación del talento humano seguido de las técnicas y métodos para reclutamiento de personal y por último la selección de candidatos que asegura la disponibilidad del personal idóneo, del el cual es un elemento indispensable y fundamental para el departamento de talento humano para realizar de manera eficiente la colocación del personal idóneo, adecuado y capacitado es por ello la importancia de la realización del presente estudio cuyo tema es “proceso de reclutamiento y selección de personal”.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal logrando con ello un desempeño eficiente en el manejo del talento humano en las organizaciones.

El presente documento está compuesto por tres capítulos, el capítulo uno planeación de recursos humanos, capítulo dos consta de procesos de reclutamiento y selección del personal y el capítulo tres métodos y técnicas de reclutamiento y selección de capital humano.

Este informe se elaboró bajo la normativa de la UNAN-Managua, en las cuales se está aplicando la 6ta edición de normas APA, utilizando también el método de fichas bibliográficas que se basan en la recopilación de información facilitando la realización del presente informe.

El trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera; título del tema y subtema, dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente (carta aval), resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

La gestión del talento humano se refiere a los procesos que lleva a cabo una empresa al momento de incorporar personas a la institución, y es necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado y como subtema de la investigación bibliográfica es el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Este trabajo investigativo se ha realizado para que sirva de apoyo a muchos estudiantes universitarios de la carrera de administración de empresa de la universidad autónoma de Nicaragua y que desean saber profundamente sobre los procesos de reclutamiento y selección del personal y las técnicas y métodos que las empresas utilizan para suministrar a la organización del personal idóneo, a la vez el trabajo se ha hecho para reforzar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de los cinco años de la carrera universitaria.

El objetivo general de esta investigación es analizar los procesos de reclutamiento y selección del personal logrando con ello un desempeño eficiente en el manejo del talento humano en las organizaciones.

El informe está estructurado por tres capítulos el cual el primero de ellos es la planeación de recursos humanos este tema es imprescindible que se ponga en práctica en todas las empresas, este capítulo tiene como subtemas los conceptos de requerimiento de personal, importancia de la planeación de recursos humanos, objetivos de la misma, investigación externa e interna y los modelos de la planeación del personal.

El segundo capítulo contiene el proceso de reclutamiento y selección del personal, con sus temas principales como son los objetivos del proceso de reclutamiento y selección, el impacto del proceso de reclutamiento y selección, importancia de la misma, concepto de reclutamiento, concepto de selección, concepto del reclutador, y las fuentes del reclutamiento y selección.

El tercer capítulo son las técnicas y métodos de reclutamiento y selección del capital humano con sus principales temas fuentes internas y externas de reclutamiento, comparativas entre estas dos fuentes, las herramientas del reclutamiento online, y los métodos de selección.

## Justificación

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, enfocándose en la planificación del talento humano y las diferentes técnicas que se pueden aplicar al momento de incorporar al talento humano en una organización, el cual es un elemento indispensable y fundamental para el departamento de talento humano para realizar de manera eficiente la colocación del personal idóneo.

La presente investigación se realiza con el fin de colaborar tanto a estudiantes universitarios, así mismo para futuros trabajos investigativos en el centro de estudio que deseen ampliar los conocimientos acerca de la gestión del talento humano así como para reforzar los conocimientos a estudiantes, de la misma manera esta investigación beneficia a las diferentes organizaciones dado que en la actualidad la competencia se encuentran en auge, por los que las empresas deben adaptar e implementar herramientas para mejorar la gestión del talento humano.

Este informe investigativo aporta de manera importante a otras investigaciones ya que se tomaron distintos puntos de vista para desarrollar aún más los conocimientos acerca de la gestión del talento humano, así mismo proporcionará bases para los estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la UNAN-Managua, dicho informe se elaboró bajo la normativa de la UNAN-Managua, utilizando las normas APA y el método de fichas bibliográficas provenientes de libros, documentos y páginas web.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal logrando con ello un desempeño eficiente en el manejo del talento humano en las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Explicar la planeación del requerimiento del talento humano alcanzando la identificación de necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos.
2. Conocer el proceso de reclutamiento y selección del personal logrando así el provisionamiento de personal calificado y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Presentar las técnicas para la implementación del proceso de reclutamiento y selección del talento humano suministrando de personal idóneo para que la organización logre las metas, y objetivos trazados.

## **Capítulo uno: Planeación de recursos humanos**

Chiavenato define, “El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado (1999, p. 413).

### **1.1 Concepto de requerimiento de personal**

Alfaro, “El único modo para que una empresa satisfaga de manera adecuada los requerimientos de personal y los objetivos organizacionales, es por medio de la planeación de los recursos humanos” (2012, pág. 37).

Chiavenato define: “Se trata de abastecer la organización con talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (2001, pág. 178).

### **1.2. Importancia de la planificación de recursos humanos**

“La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleados” (S.N, Planeación y reclutamiento de recursos humanos, s.f, pág. 122).



La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten (Alfaro, 2012, pág. 40).

La planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica, su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia. Por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos anteriores, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración (Dessler y Valera , 2011, pág. 92).

“La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o bien, táctico (a corto plazo, 1 año)” (Alfaro, 2012, pág. 37).

La falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles como resultado de una planeación inadecuada de recursos humanos puede provocar:

1. Las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida resultante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.
2. Es posible que surjan situaciones en que se despida a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado sea la necesidad de despedir a los recién contratados.
3. Dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrán buscar otro empleo en que consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo. (S.N, Planeación y reclutamiento de recursos humanos, s.f, pág. 123).

Una eficiente planeación de personal, traerá consigo beneficios; por el contrario, una mala planeación y ejecución de personal conllevará al fracaso de la organización, debido a que no enfrentará de manera oportuna las requisiciones que está necesita para el desarrollo de sus actividades (Alfaro, 2012, pág. 37).

La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal (Alfaro, 2012, pág. 40).

### **1.3. Objetivos de la planeación de recursos humanos**

Los objetivos de la planeación en recursos humanos son los siguientes:

1. Satisfacer las necesidades organizacionales.
2. Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
3. Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
4. Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
5. Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
6. Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
7. Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
8. Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

9. Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Infante, s.f, párr. 3).

#### **1.4. Investigación interna**

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 168).

##### **1.4.1 Modelos de planeación del personal**

Fernández “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas, y se esbozan planes y programas. (s.f, p.45).

###### ***1.4.1.1. Basado en la demanda estimada del producto o servicio***

Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes y falta de materia prima. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal o del precio del producto necesario por unidad adicional (Chiavenato I. , 2001, pág. 211).

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una

organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización (Chiavenato I. , 2007, pág. 151).

#### **1.4.1.2 Modelo basado en segmentos de cargo**

Chiavenato conceptualiza “Es una técnica de planeación de recursos humanos (PRH) utilizada en muchas empresas de gran tamaño, ya que este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización” (2001, p 212).

Ciertos aspectos operacionales que se toman en consideración en este modelo:

1. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional.
2. Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico.
3. Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional.
4. Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional.
5. Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente.

Se calculan las necesidades totales del personal en proyecciones relacionadas solo con ciertos segmentos de cargos de su fuerza laboral que presentan más variaciones.

El modelo basado en segmentación de puesto consiste en seleccionar un factor estratégico como nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión y determinar los niveles históricos de cada factor, para establecer la fuerza laboral por área funcional (Chiavenato I. , 1999, pág. 103).

#### **1.4.1.3 Modelo de sustitución de puesto clave**

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. “Son una representación visual de quien sustituye a quién en la organización, ante la eventualidad de que existe alguna vacante en el futuro (Chiavenato, 2001, p. 213).

Chiavenato define: “El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño y la posibilidad de ascensos depende del desempeño actual” (2001, pág. 214).

#### **1.4.1.4 Modelo basado en el flujo del personal**

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podría causar otras contingencias, como la política de promociones y rotación de personal, (ver figura 1.1.), (Chiavenato, 1999, p. 200).

Figura: Modelo basado en el flujo de personal

Nivel	Número Inicial	Separaciones (-)	Transferencias (-)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
Dirección	4	1			1	4
Gerencia	12	2			1	11
Jefaturas	30	4	1	3	1	29
Operaciones	360	12	18	25	1	356

Figura 1.1. (Chiavenato, 2007, p. 153).

#### 1.4.1.5 Modelo de planeación integrada

Chiavenato afirma: “Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables”, (ver figura 1.2.), (2001, pág. 215).

Los factores que se toman en consideración son:

1. El volumen de producción planificado por la organización.
2. Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
3. Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
4. La planificación de carreras dentro de la organización. (Chiavenato I. , 1999, pág. 200).

Figura: Modelo integrado de planeación de personal.

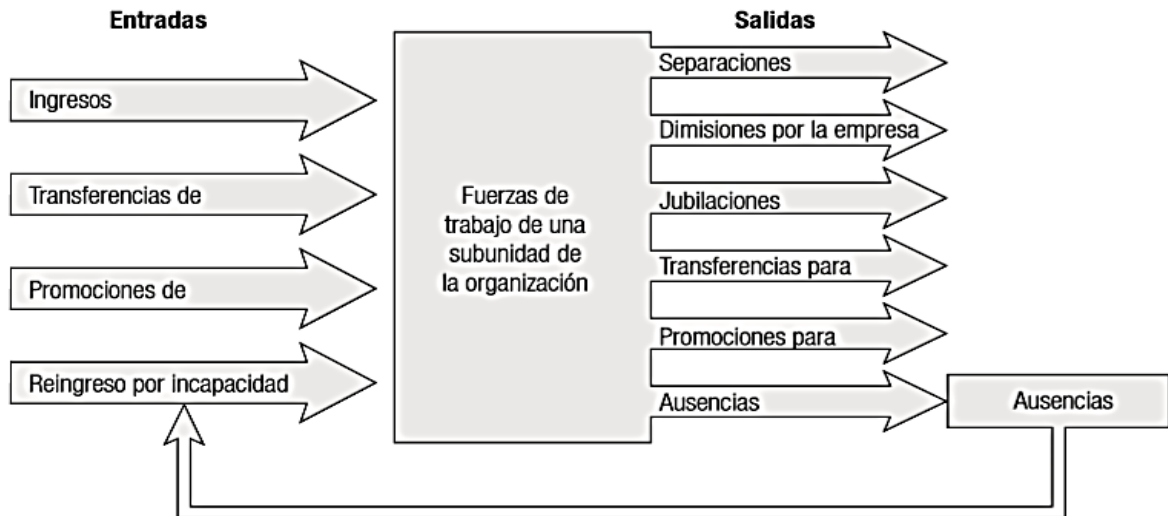


Figura 1.2. (Chiavenato, 2007, p.153).

### 1.5 Investigación externa

Chiavenato conceptualiza: “Es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo” (ver figura 1.3.) (2007, pág. 154).

Figura: Ejemplo de segmentación del mercado de recursos humanos



Figura 1.3. (Chiavenato, 2007, p. 156).

### 1.5.1 Mercado de trabajo

Chiavenato expone “El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo” (2007, pág. 148).

El mercado es el lugar donde se realizan las transacciones y las relaciones de mercado en el contexto de intercambio entre quienes ofrecen un producto o un servicio y aquellos que demandan un producto o un servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la principal característica del mercado. El mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo (Vallejo, 2016, pág. 48).

Todo mercado se caracteriza por la oferta o disponibilidad de algo y, simultáneamente, por la demanda de algo. Si la oferta es mayor que la demanda, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese algo. Si la demanda es mayor que la oferta, entonces la situación se invierte y se trata de algo difícil de obtener y habrá competidores entre los compradores o entre los que necesitan ese algo (Chiavenato I. , 2007, pág. 148).

Cuando las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, las organizaciones tienen recursos escasos, las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos, las personas tienden a escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades y salarios altos. Cuando las oportunidades de trabajo son menores que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, habrá muchas personas que deseen trabajar en el mercado, incluso habrá gente que haga toda clase de méritos por trabajar en las empresas (Vallejo, 2016, pág. 47).



1. Demanda de recursos humanos: En una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, estos son: los planes y los objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, los cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A éstos se les designa como indicadores guía.
2. Oferta de recursos humanos. Esto se refiere tanto al personal interno de la empresa como al ubicado en un mercado de trabajo. Aquí, la oferta interna es la que le interesa a la organización (Alfaro, 2012, pág. 44) .

Oferta mayor que demanda: hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a las organizaciones las siguientes consecuencias:

1. Elevadas inversiones en reclutamiento.
2. Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos.
3. Elevadas inversiones en capacitaciones del personal.
4. Ofertas salariales más seductoras, lo que ocasiona distorsiones en la política salarial de la organización.
5. Elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente.
6. Énfasis en el reclutamiento interno.
7. Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos.
8. Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso.

Las consecuencias para los candidatos son:

1. Exceso de oportunidades de empleo.
2. Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan los mejores cargos, salarios.
3. Aumenta la rotación ya que las personas se predisponen a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores.
4. Las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan a pedir aumentos salariales, mejores beneficios sociales.

Oferta igual a la demanda: situación de relativo equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y de demanda de empleo.

Oferta menor a la demanda: situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a la organización las siguientes consecuencias:

1. Bajas inversiones en reclutamiento.
2. Criterios de selección más rígidos y rigurosos.
3. Bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar candidatos ya capacitados.
4. Pueden hacer ofertas salariales más bajas.
5. Bajas inversiones en beneficios sociales.
6. Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano.
7. No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos.
8. Los recursos humanos se convierten en un recurso fácil y abundante que no requiere atención especial. (Chiavenato I. , 1999, págs. 14-15).

La oferta de trabajo brinda al mercado laboral generando comportamientos variables la oferta y demanda del mercado laboral:

1. Oferta mayor que la demanda.  
Disponibilidad de empleo > Candidatos
2. Oferta igual a la demanda.  
Disponibilidad de empleo = Candidatos  
Este comportamiento genera un mercado de trabajo en equilibrio.
3. Oferta menor que la demanda.  
Disponibilidad de empleo < Candidatos (Chiavenato I. , 2001, pág. 135).

### 1.5.2 Mercado de recursos humanos

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando, los candidatos reales o potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo. Son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando son capaces de llenarlas satisfactoriamente, (ver figura 1.4.), (Chiavenato I. , 1999, pág. 15).

Figura: Relaciones entre mercado de recursos humanos y mercado de trabajo

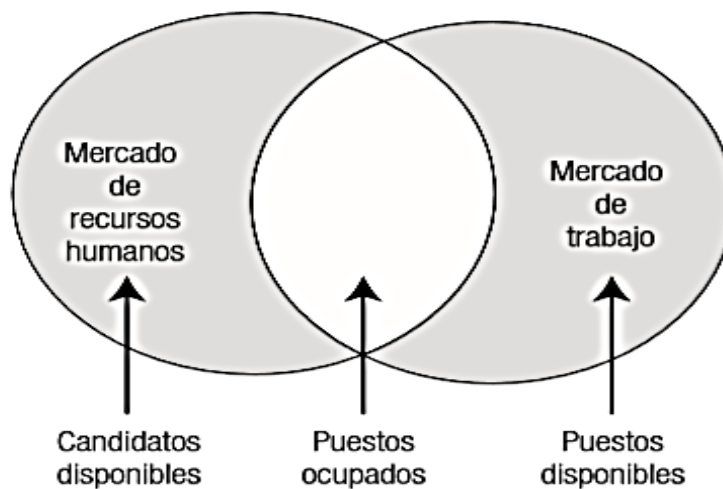


Figura 1.4. (Chiavenato I. , 2007, pág. 135).

El mercado de recursos humanos actúa como espejo del mercado de trabajo: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Los dos son sistemas en constante interrelación: la salida de uno es la entrada del otro y viceversa. Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo, los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua, (ver figura 1.5.), (Chiavenato I. , 1999, pág. 18).

Figura: Interacción continua entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo.

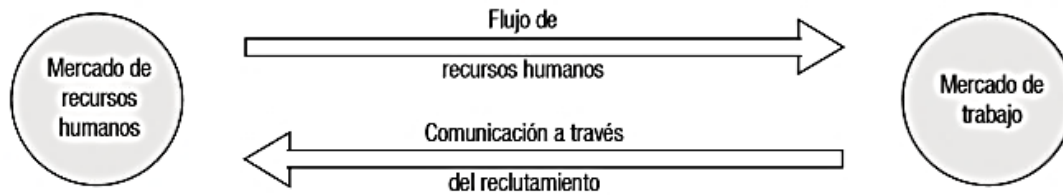


Figura 1.5. (Chiavenato I. , 2007, pág. 135).

## **Capítulo dos: Proceso de reclutamiento y selección del personal**

Kuhnel Afirma que: “El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. (2006, pág. 56).

### **2.1. Objetivos del proceso de reclutamiento y selección del personal**

Para comprender mejor la evolución que ha tenido un departamento de recursos humanos hay siete objetivos para la selección y contratación de personal que se deben tener en cuenta y son los siguientes:

1. Reclutamiento y selección: Busque siempre contratar personal cualificado, pensando en el desarrollo de la empresa, más que en cubrir rápidamente un cargo específico. Planifique con antelación las necesidades del departamento, esto le dará tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a ocuparlo, también podrá analizar varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.
2. Capacitación: Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones, este es un ejercicio constante, pero bastante beneficioso tanto para el trabajador, como para la empresa.
3. Compensación: Más que la definición de sueldo y su liquidación según convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

4. Motivación y clima laboral: Desarrollar en los trabajadores de la empresa el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso con la empresa es una misión que no debe dejarse al azar. Un buen clima organizacional ayuda a mejorar la productividad, reduce el ausentismo, retiene al personal, mitiga los conflictos y aumenta la satisfacción.
5. Actor y aliado estratégico para la compañía: Es importante alinear los objetivos del departamento a la estrategia del negocio, esto permite desarrollar un tono y canal de comunicación uniforme, ayudando a obtener resultados observables, medibles y cuantificables que a corto, mediano y largo plazo generan impacto en la organización.
6. Planes de recursos humanos: En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los encargados del reclutamiento usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia, en especial cuando la empresa sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir con personal externo.
7. Evaluación: Contar con prácticas de evaluación sólidas, garantiza la contratación y resultados óptimos en el proceso de selección. (Managemet, s.f, pág. 58).

## **2.2. Impacto del proceso de reclutamiento y selección**

El proceso de reclutamiento y selección crea un impacto en el desarrollo del negocio: Las empresas se orientan cada vez más al cumplimiento de las necesidades del consumidor, los clientes requieren de ser atendidos bien, en forma oportuna y con eficiencia. Para ello es fundamental que el proceso de reclutamiento y selección permita incorporar personas capaces de lograr satisfacer dichos requerimientos. (Rodriguez, 2008, pág. 10).

El proceso de selección beneficia a una empresa al tener menos rotación de personal, menos ausentismo y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona tiene una mayor satisfacción en el trabajo. Sus etapas son:

1. Evaluación del currículum
2. Evaluación de candidatos
3. Entrevistas
4. Exámenes psicológicos y de salud
5. Valoración general
6. Elección del candidato idóneo. (Davis w. , 2008, pág. 15)

El proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental ya que, a través de éste, la organización ofrece las oportunidades de empleo que pretende llenar y se atraen los candidatos idóneos, capaces de ocupar un puesto dentro de la organización. Pero este proceso no es tan fácil ya que las empresas se tienen que enfrentar a la escasez de profesionales cualificados y a la competencia global. (Ver figura 2.1) (Gonzalez, 2005, pág. 20).

Figura: Proceso de selección de personal.

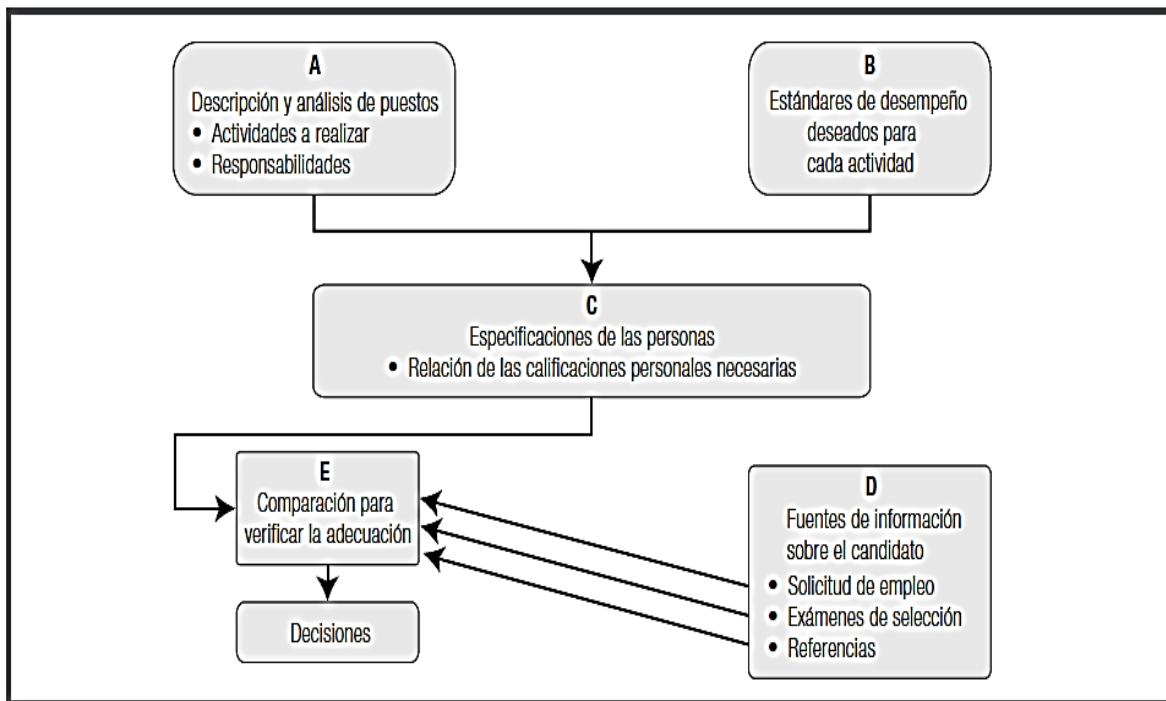


Figura 2.1. (Chiavenato I. , 2007, pág. 170).

### **2.3. Importancia del proceso de reclutamiento y selección**

Es de vital importancia mantener en las organizaciones un nivel adecuado de selección de personal, para así dirigir el futuro de las empresas con personas calificadas al puesto y un nivel de educación estratégicos para enfrentar problemas futuros que presente la empresa. Por eso el sistema de selección tiene que estar compuesto de varios requisitos que generen el nivel del personal que dirigen un puesto en la empresa. (Chiavenato I. , 2007, pág. 170).

El reclutamiento y selección de personal debe ser una cuestión de importancia estratégica para las empresas hoy en día ya que contar con un capital humano apto para los puestos requeridos es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad importa es contar con el personal adecuado. (Acevedo, 2012, pág. 60).

Según Alvarado: “Algunas empresas no prestan atención al proceso de reclutamiento y selección de personal es por ello que su aprovisionamiento de personal es inadecuado por ende presentan dificultades en el logro de metas y objetivos” (2008, pág. 65).

Chiavenato afirma: “El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, así como el ingreso de recursos humanos a la organización” (2007, pág. 169).

### **2.4. Concepto de reclutamiento**

Chiavenato conceptualiza “El reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la organización” (2007, pág. 150).



Es el proceso mediante el cual se capta candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. (Llanos, 2013, pág. 120).

Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades. (Alfaro, 2012, pág. 76).

El reclutamiento es una parte de la administración de recursos humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes. (Shamil, 2001, pág. 35).

## **2.5. El reclutador**

Los reclutadores pueden ser internos, trabajan para el departamento de recursos humanos de la empresa, o externos donde son contratados cada vez que la empresa requiere de sus servicios y la misión de un reclutador consiste en crear una lista de candidatos, filtrar esa lista y recomendar a los mejores para ocupar esa posición. (Davis w. , 2008, pág. 55).

Un buen reclutador debe enfocarse en dos aspectos de su comportamiento que el aspirante considera importantes, la candidez y el interés. Por lo general, las personas que aspiran a algún puesto reaccionan mucho mejor ante reclutadores amables, informativos y que muestran un genuino interés en la entrevista. (Kuhnel, 2006, pág. 80).

Para lograr un impacto positivo del reclutador en el proceso general de reclutamiento se debe de proveer a los aspirantes retroalimentación oportuna, no hay nada más negativo en la mente de una persona que aplica a un trabajo que no recibir información rápidamente después de haber pasado por todo el proceso de reclutamiento. (Rodríguez, 2008, pág. 175).

## **2.6. Reclutamiento e internet**

El internet ha cambiado el mundo, ha revolucionado los negocios y las empresas en todos sus sectores y entre ellos el de recursos humanos. Internet supone una nueva forma de poner en contacto la oferta y la demanda de trabajo en un mercado sin fronteras (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 8).

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 tal vez sus candidatos internos no resulten suficientes para cubrir sus necesidades de reclutamiento. En tal caso, los empleadores buscan fuentes externas y, a menudo, inician colocando anuncios en Internet. Los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento (Dessler y Valera , 2011, pág. 100).

El internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios en línea (online) de reclutamiento abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite la creación de bancos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio de la administración de recursos humanos (Chiavenato I. , 2007, pág. 163).

## **2.7. Fuentes de reclutamiento**

Dessler plantea: “Los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, y de esta manera también se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores” (2009, pág. 45).

González, “El reclutamiento de personas se pueden definir líneas de acción, ya que ambas tienen como objetivo la búsqueda de personas para un puesto determinado en la organización”. (2005, pág. 95).

Según Shamil: “Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los Recursos o talentos humanos las cuales se dividen en dos, fuentes de reclutamiento internas y externas”. (2001, pág. 150).

### **2.7.1 Reclutamiento interno**

Chiavenato: “El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”. (2007, pág. 158).

Alvarado emplea que: “El reclutamiento interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos”. (2008, pág. 160).

El reclutamiento interno exige una intensa y continúa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. (Chiavenato I. , 2007, pág. 158).

El reclutamiento interno, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, así como, el aprovechamiento de las inversiones de la empresa en las capacitaciones que se le hayan realizado al personal, de tal forma que se desarrolle un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades de mejoras profesionales que se brindan en la organización (Alvarado, 2008, pág. 260).

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa para realizar un análisis profundo y valoración sobre los datos de información que se tiene de los candidatos. (Ver figura 2.2) (Chiavenato I. , 2007, págs. 159,160).

Figura: Datos básicos para el reclutamiento interno

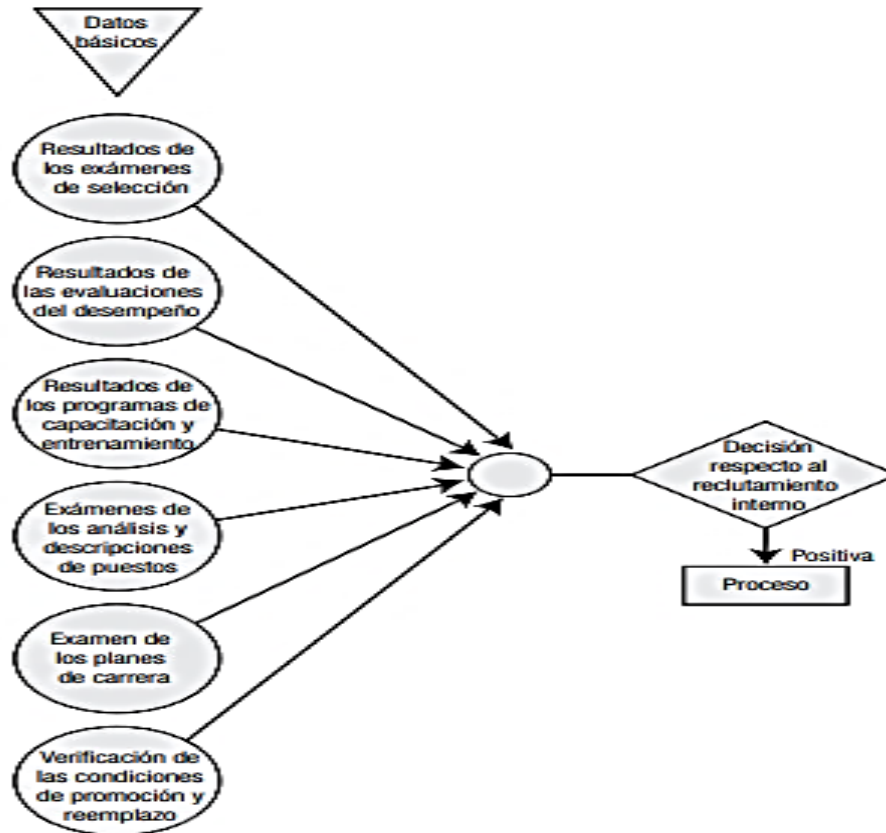


Figura 2.2. (Chiavenato, 2007, p 158).

### **2.7.1.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión y gastos de integración del nuevo candidato.

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 de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato I. , 2007, pág. 159).

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (Keith y Werther , 2008, pág. 152).

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. Asimismo, los candidatos internos requieren menos inducción y quizá menos capacitación que los externos. (Dessler, 2009, pág. 176).

Desventajas del proceso de reclutamiento:

1. Hay una limitación de candidatos, ya que sólo se eligen los que ya están en la empresa. No se abre la posibilidad a talentos de fuera.
2. Los nuevos empleados para bajos puestos pueden estar siendo valorados en función de si cumplen requisitos para el ascenso, por lo que se podría cerrar la puerta a personas que muy válidas para ese puesto, pero no para ascender.
3. Puede que se llegue a un momento en que no haya en la empresa personas con capacidades para cubrir un nuevo puesto vacante, o que aún no estén preparadas para ello.
4. El negocio no se enriquece de nuevos talentos que conocen otras empresas del entorno y pueden llevar nuevas posibilidades y formas de actuar favorecedoras.
5. Si el proceso de selección no es adecuado puede ser perjudicial, por un lado porque puede haber rivalidades entre candidatos o trabajadores que no se sientan valorados ni con posibilidades de ascenso, y por la otra porque suele ser una decisión irreversible y si sale mal no hay marcha atrás.

También hay otra desventaja del reclutamiento interno está que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso". (Keith y Werther , 2008, pág. 153).

## 2.7.2 Reclutamiento externo

Chiavenato explica “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” (Ver figura 2.3.), (2007, pág. 160).

Figura: Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.

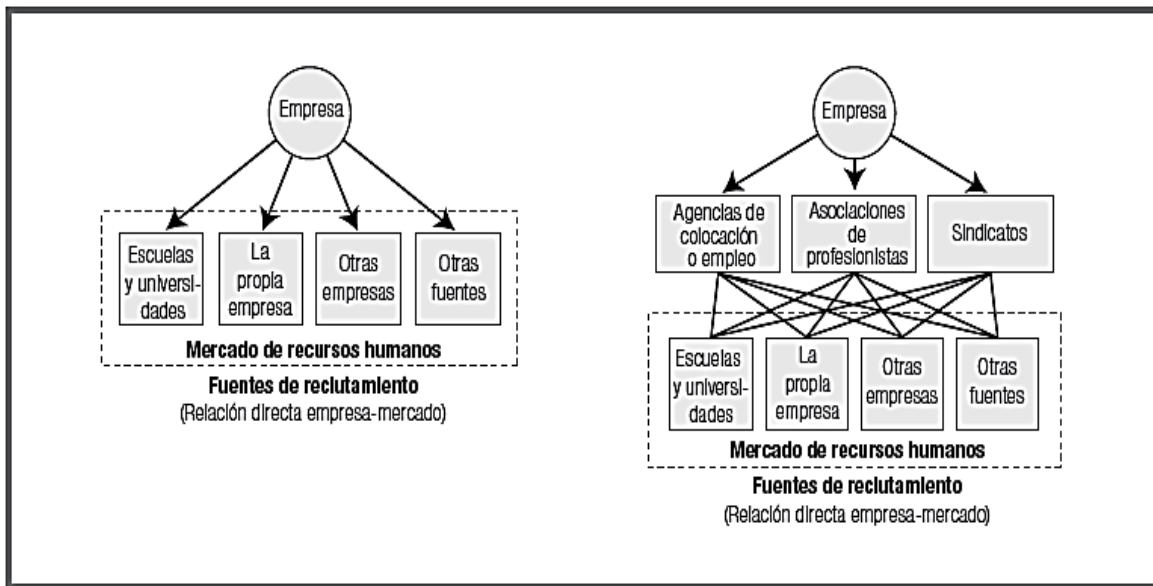


Figura 2.3. (Chiavenato, 2007, p 161).

El reclutamiento externo está destinado meramente a candidatos que se encuentran en el mercado laboral, de esta forma, renueva y enriquece los recursos humanos, nuevas experiencias y nuevas ideas y diferentes enfoques a los problemas internos. (Llanos, 2013, pág. 190).

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. (Acevedo, 2012, pág. 260).



### **2.7.2.1 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Ventajas del reclutamiento externo:

1. Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo:

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. (“Gestion.org” s.f, par. 20).

### **2.7.3 Reclutamiento mixto**

Según Chiavenato: “Las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan y son consecuente una de la otra”. (2007, pág. 164).

Para Acevedo “Fundamentalmente el reclutamiento mixto es la combinación entre reclutamiento interno y externo, hay organizaciones que optan por este medio de reclutamiento, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos”. (2012, pág. 270).

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007).

## **2.8. Concepto de selección**

Chiavenato conceptualiza “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (2007, pág. 169).

“La selección es una actividad de escoger, de opción y decisión, de filtro de entrada y clasificación de los candidatos reclutados al más idóneo para satisfacer las necesidades de la organización, es clave para captar nuevos talentos que ayuden a crecer y mejorar la empresa” (ver figura 2.4.) (Keith y Werther , 2008, pág. 290).

Figura: Proceso de selección de personal

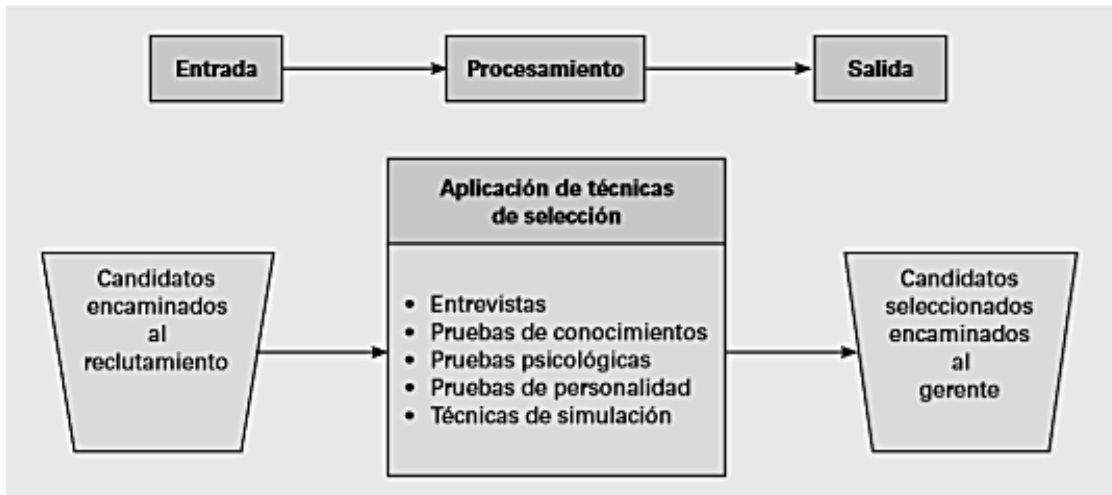


Figura 2.4. (Chiavenato I. , 2008, pág. 149).

El objetivo básico de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, así como el ingreso de recursos humanos a la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 169).

Cuando se habla de la selección de los empleados, hablamos de un conjunto de tareas realizadas en la búsqueda de atraer candidatos, los cuales deben cumplir unos requisitos para ocupar cargos dentro de una organización. Cualquiera diría, qué fácil es esta labor, y la realidad es otra. El proceso, es en sí mismo, infinidad de tareas todas muy operativas que realizamos diariamente para cubrir las necesidades de las distintas áreas requeridas por nuestros clientes. (S.N, reclutamiento de personal, s.f., pág. parr. 1).

Por medio de una buena gestión de selección se logra solucionar dos problemas básicos uno de ellos es que se escoge a una persona que pueda adecuarse completamente al trabajo y el segundo problema es que se pueda identificar en el candidato que sea capaz de alcanzar metas y objetivos del puesto eficazmente con eficiencia y eficacia. (Alvarado, 2008, pág. 180).

Esta función se traduce en una serie de pasos e instancias por las que pasan los candidatos a un puesto de la organización y que se constituyen en verdaderos tamices que favorecen que los candidatos más adecuados a un puesto sean los que finalmente los ocupen (Fernandez, 2007, pág. 61).

### 2.8.1 La selección como proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. (Ver figura 2.5), (Chiavenato I. , 2008, pág. 138).

Figura. Selección de personal como comparación

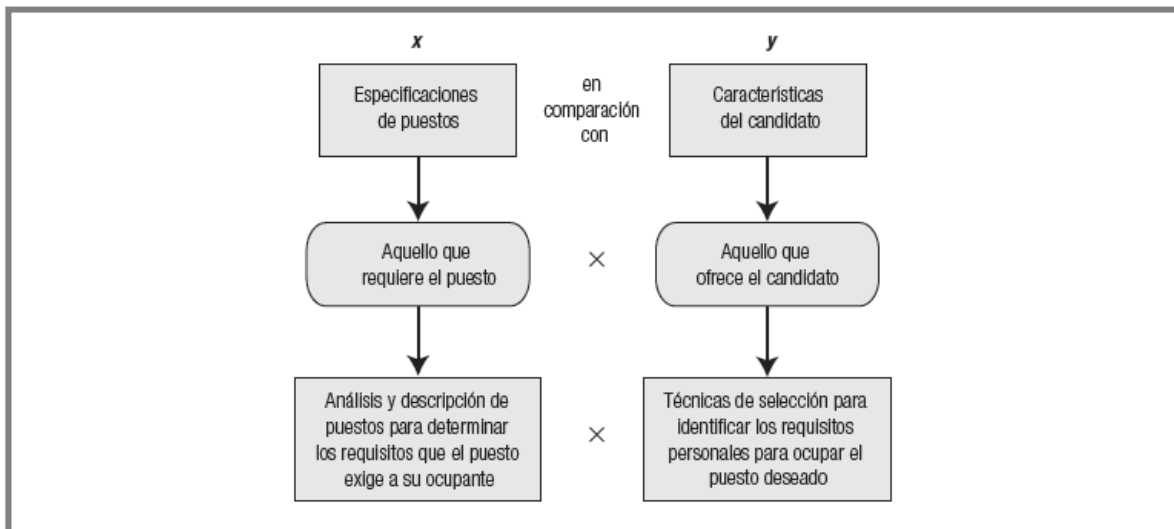


Figura 2.5. (Chiavenato, 2007, p 170).

En este proceso se consideran dos variables para su comparación, la primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección.

Es posible que ambas variables sean iguales y se aprueba el candidato, que una sea mayor que la otra o en dado caso el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto y, por ello, resulta superdotado para el mismo, es por estas razones que se dice que es un proceso de comparación.

Esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionará como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor. (Chiavenato I. , 1999, pág. 138).

Aquella actividad organizada que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma.

Seleccionar consiste en lo siguiente:

1. Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
2. Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen.
3. Elegir los individuos que poseen cualidades, características... a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita. (elergonomista.com, s.f, parr. 1-2).

### **2.8.2 La selección como proceso de decisión y elección**

Acevedo explica que: “La decisión es casi el punto final de una selección en la cual el contratante evalúa resultado de los candidatos que han logrado pasar todos los procesos de selección demostrando, capacidad para ejercer el cargo”. (2012, pág. 185).

Pisco analiza que la decisión “Es el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo” (2001, pág. 142).

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. (Chiavenato I. , 2008, pág. 139).

Dentro del proceso existen fases que implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de comparar y seleccionar al candidato más idóneo para el puesto. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff. (Chiavenato I. , 2008, pág. 139).

### **2.8.2.1 Modelos de comportamiento**

Chiavenato explica “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Ver figura 2.6). “ (Chiavenato I. , 2007, pág. 172).

Figura: Modelos de comportamiento

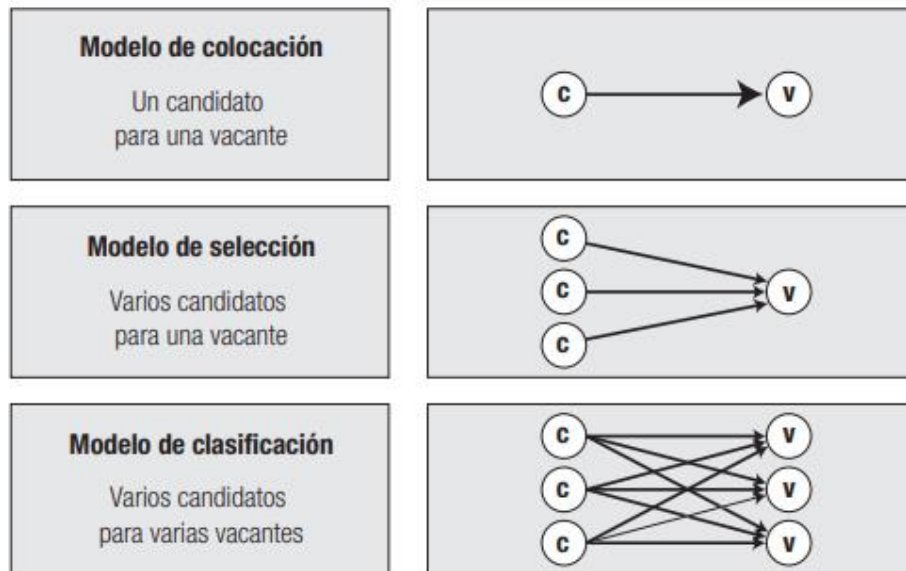


Figura 2.6. (Chiavenato I. , 2007, pág. 171).

### 2.8.2.2 Modelo de colocación

Chiavenato "Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato" (2008, pág. 172).

Kuhnel afirma que: "En este modelo se plantea que no existe la posibilidad de rechazo del candidato para ocupar el puesto vacante. Esto no quiere decir que se contratará al candidato, aunque no cumpla las expectativas que exige el puesto. (2006, pág. 251).



### **2.8.2.3 Modelo de selección**

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. En este modelo existen varios candidatos y una sola vacante a reclutar entonces lo que se procede es comparar a cada candidato con los requisitos del puesto y aquí se decide si se aprueba o rechaza de acuerdo al nivel de competencias que presentan, claramente el objetivo es escoger al candidato más idóneo para el puesto. Se seleccionará al candidato cuyas capacidades se adapten de mejor forma a las necesidades del puesto, tomando en cuenta también qué tan adecuado sea para cumplir las expectativas generales de la organización (políticas de gestión de la empresa). (Chiavenato I. , 2008, pág. 172).

Según Salgado y Moscoso “Se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva” (2008, pág.17).

Cuando se aplica este modelo de selección, es importante tomar en cuenta que, a diferencia del modelo de Colocación, sí hay un nivel de competencia en el mercado laboral ya que varias personas con diferentes capacidades se disputan por el mismo puesto de trabajo. Los candidatos que no sean seleccionados, serán tomados en cuenta para futuros procesos de selección de personal que realice la organización nunca son desechados. (Ver figura 2.7.) (Keith y Werther , 2008, pág. 265).

Figura: Diagrama de un flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de selección de personal.

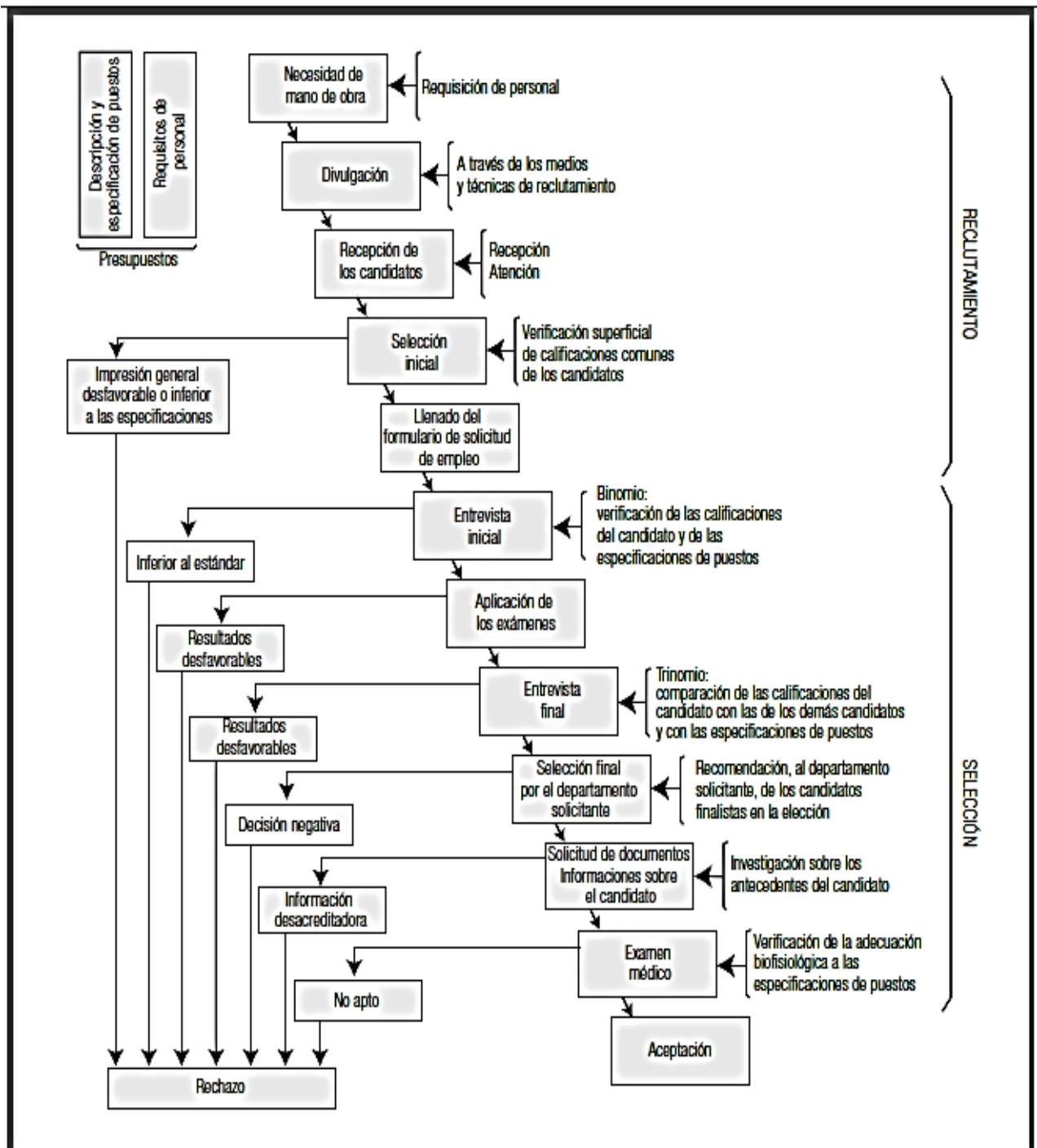


Figura 2.7. (Chiavenato I., 2007, pág. 172).

#### **2.8.2.4 Modelo de clasificación**

Chiavenato: “Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos”. (2008, pág. 172).

Elementalmente se trata de que el candidato pueda tener dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. En este escenario se presenta un contexto más complejo porque, como su nombre lo indica, se debe “clasificar o distribuir” varios candidatos en diferentes puestos. (Alvarado, 2008, pág. 262).

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. (Pisco, 2001, pág. 252).

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos). (Alvarado, 2008, pág. 289)

La característica principal de la clasificación es que los candidatos serán asignados a los puestos de trabajo más acordes con sus capacidades y competencias, promoviendo así que todos tengan oportunidades laborales dentro de la organización. (Ver figura 2.8) (Fernandez, 2007, pág. 187).

Figura: Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de clasificación de candidatos.

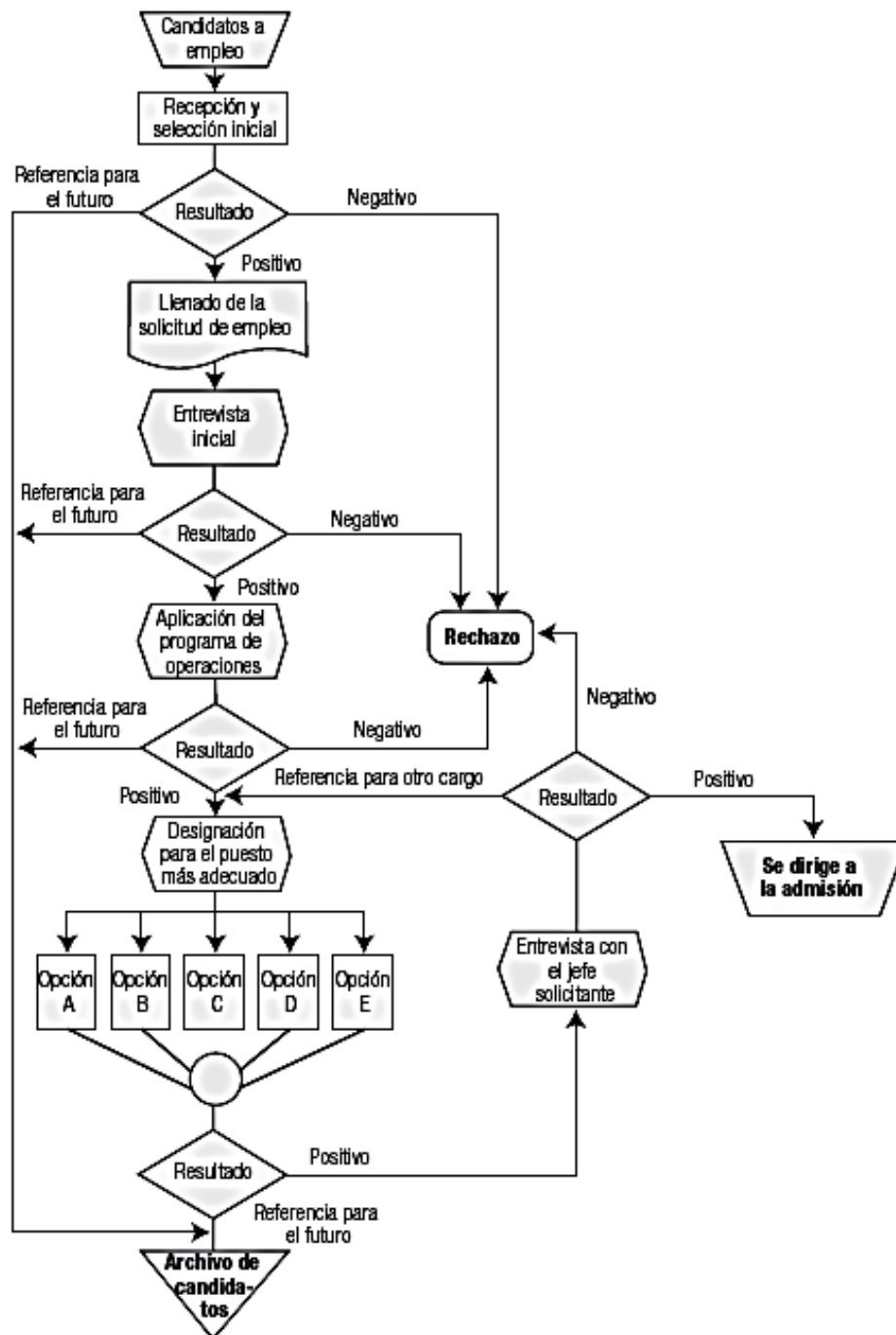


Figura 2.8. (Chiavenato I. , 2007, pág. 173).

## **Capítulo tres: Métodos y técnicas de reclutamiento y selección de capital humano**

Chávez expresa “el reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización” (2018, pág. 48).

### **3.1. Método tradicional**

Pastor dice “El método tradicional se refiere al conjunto de herramientas utilizadas para el reclutamiento de personal antes de la llegada e implantación de Internet a dicho proceso” (2015, pág. 11).

#### **3.1.1. Fuentes internas de reclutamiento**

Las fuentes internas son aquellas en las que los candidatos provienen o son recomendados por personas de la propia empresa, ya sea para cubrir una vacante o por una nueva necesidad.

Los diferentes tipos de fuentes internas de reclutamiento son:

1. **Indicaciones de los propios empleados:** Este método consiste en poner a los empleados al corriente de las necesidades de la empresa, es decir, informar de los nuevos puestos o las vacantes que pueda haber en un determinado momento, de tal forma que los empleados puedan ponerlo en conocimiento de familiares, amigos y personas que crean que pueden encajar en el perfil que la empresa está buscando.

Este proceso es bastante útil en las pequeñas y medianas empresas. Cómo ventajas se podrían destacar: la incidencia psicológica en los empleados al poder ofrecer empleo a personas cercanas a ellas. Además, les interesará que la persona que presentan a la candidatura, cumpla los requisitos demandados, por tanto, es posible encontrar a buenos candidatos potenciales.

Esto, sin embargo, entraña el riesgo de que el objetivo sea intentar que la persona que propongan se incorpore por motivos personales y no porque crean que es un candidato idóneo para la vacante. Además, se suma el descontento de los empleados si dicha persona resulta no encajar en la vacante.

2. **Traslados:** La persona que se incorpora al nuevo puesto proviene de otro lugar de la empresa. Es decir, constituye un desplazamiento horizontal en la compañía. La ventaja de este instrumento es que es posible recolocar a ciertos empleados que encajan mejor o tienen mayor interés en otras áreas de la empresa. Esto produce una mejora en el clima de trabajo al satisfacer los deseos de ciertos empleados. Como principal desventaja podríamos hablar de la vacante que dicho empleado deja tras su traslado.
3. **Promociones:** Consiste en un traslado vertical, en lugar de horizontal. Es decir, ascender a un empleado a cargos o puestos superiores. Esto lleva consigo la motivación del personal y el deseo de ascender lo que puede llevar a una mejora en el rendimiento de su trabajo actual, aunque en este caso traerá descontentos entre los otros trabajadores que podían haber sido ascendidos. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, págs. 11,12).

### 3.1.2 Fuentes externas de reclutamiento

Las principales técnicas del reclutamiento externo son las siguientes:

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.
2. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.
3. Carteles o avisos en la puerta de la Empresa. Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. Es utilizado para cargos de bajo nivel.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.
5. Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Son destinadas a promover la Empresa y crear una actitud favorable de la misma.

7. Contacto con otras Empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre Empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de Empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
8. Avisos en diarios, revistas, etc. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.
9. Agencias de reclutamiento. Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
10. Viajes de reclutamiento en otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado de reclutamiento local de recursos humanos está ya bastante explorado, la Empresa puede apelar al reclutamiento en otras localidades o ciudades. Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la Empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y, obviamente, después de un período de prueba. (Ver figura 3.1 y 3.2) (Chiavenato I. , 2007, pág. 5).

Figura: Fuentes de reclutamiento del mercado de recursos humanos.

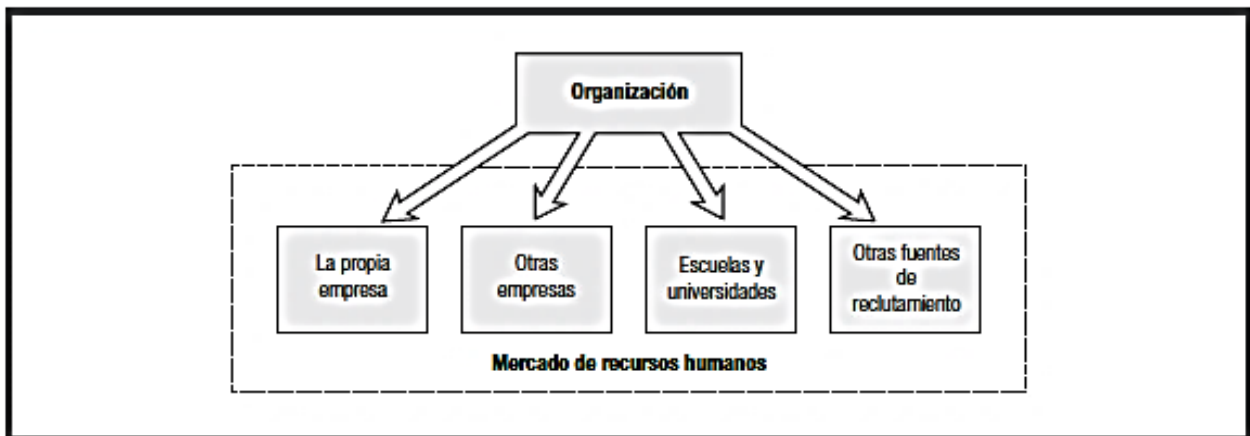


Figura 3.1. (Chiavenato I. , 2007, pág. 155).



Figura: Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.

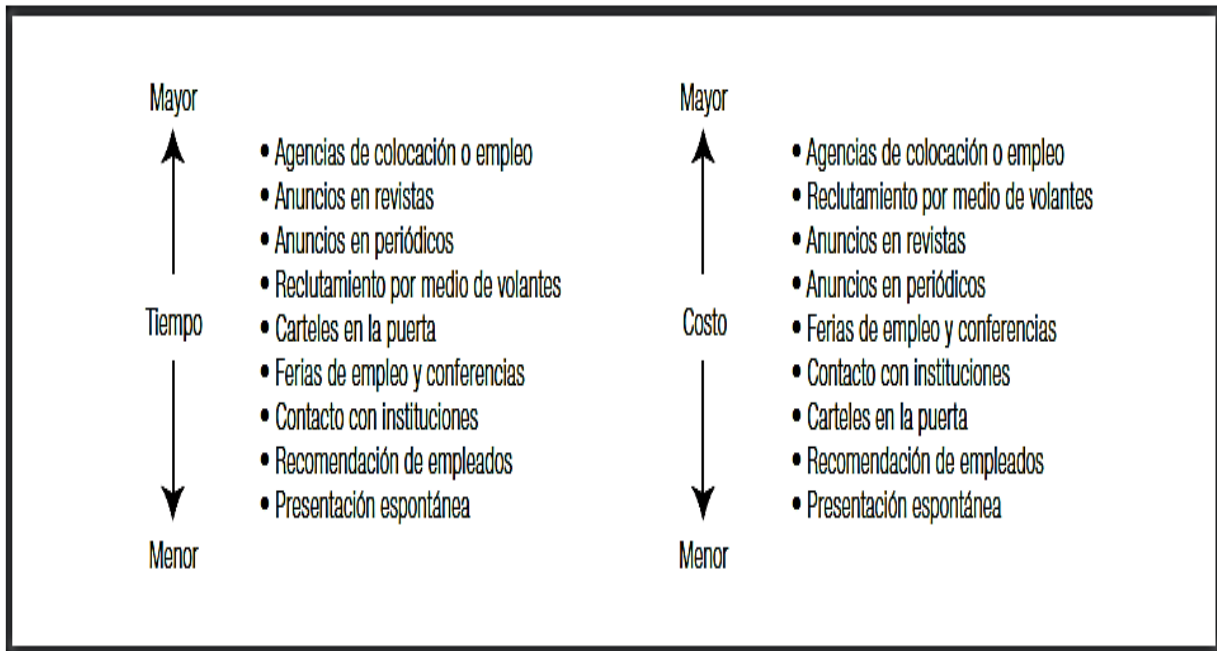


Figura 3.2. (Chiavenato I. , 2001, pág. 162).

### 3.2. Comparativa entre fuentes internas y externas del método tradicional

A pesar de que como ya se ha visto cada herramienta posee sus ventajas e inconvenientes se podría hablar a nivel general de los puntos fuertes de las fuentes tanto externas como internas: Las fuentes de reclutamiento interna poseen tres principales ventajas: el ahorro de tiempo, de coste y factores positivos en la psicología de los empleados (motivación, mejora en el rendimiento y clima de trabajo).

El reclutamiento interno posee una serie de puntos fuertes que si se aprovechan pueden beneficiar en gran medida a la empresa. El problema es que, en ocasiones, debido al tamaño de la empresa o al tipo de perfil o puesto que estén buscando, no encuentren dentro de la misma a ningún candidato potencial.

Esta constituye es la mayor ventaja de las fuentes externas: el número de posibles candidatos suele ser muy grande, y los perfiles muy diversos. Además, a veces lo que la empresa necesita justamente es alguien de fuera con una nueva visión que sea capaz de cambiar la situación de la empresa.

Ambas fuentes tanto externas como internas poseen sus ventajas e inconvenientes, sin embargo, parece razonable pensar que la mejor manera de llevar un programa de reclutamiento de forma exitosa es no utilizar una única herramienta de las descritas anteriormente, si no combinar varias de ellas, tanto internas como externas. (Ver figura 3.3) (Chiavenato I. , 2008, pág. 116)

Figura: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

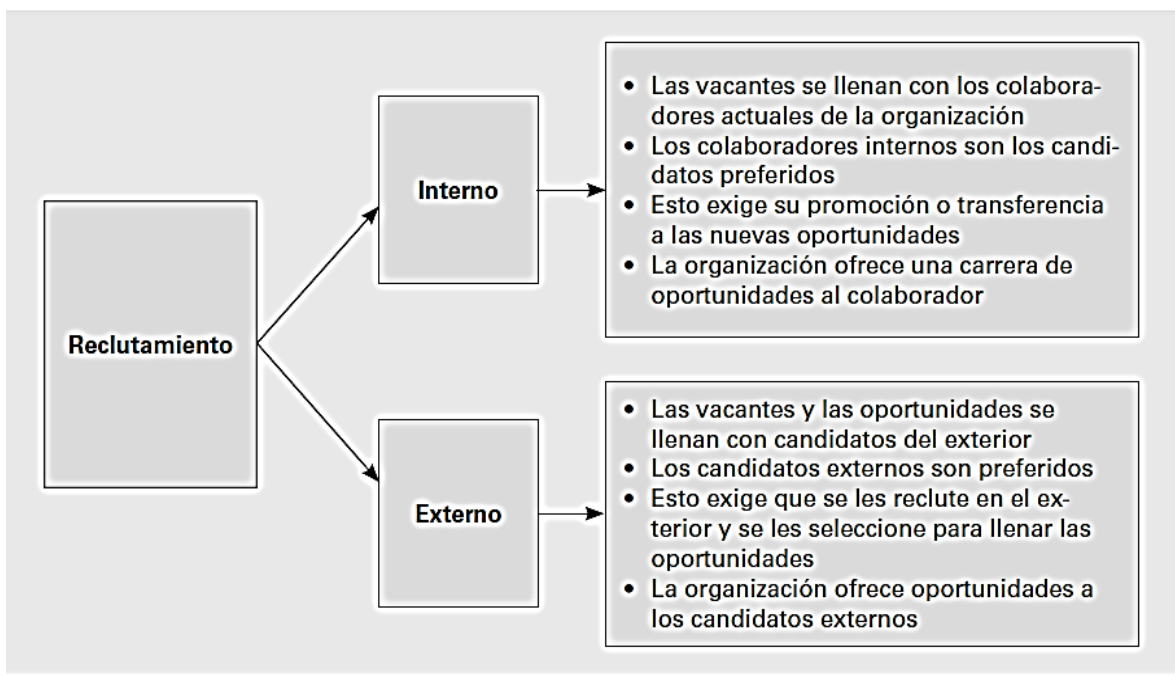


Figura 3.3 (Chiavenato I. , 2008, pág. 117)

### 3.3. Nuevos métodos: el reclutamiento online

(Pastor, Alicia Moreno, 2015) Define “Internet constituye un medio de comunicación mundial, sin fronteras, gracias al que se ha podido crear un nuevo mercado de trabajo virtual, el reclutamiento online surgió alrededor de la década de los noventa en EEUU y se ha extendido con gran rapidez. Consiste en utilizar Internet para la búsqueda, captación y puesta en contacto de candidatos. Al reclutamiento online también se le conoce como e-recruiting, Reclutamiento 2.0 o Social Recruiting” (p.18).

El reclutamiento online ha supuesto un cambio muy grande por la que se han visto afectados tanto los candidatos, como empresas, intermediarios, entre otros. En los últimos años ha aumentado significativamente el número de usuarios que utilizan internet para buscar trabajo.

Díaz (como se citó en Moreno, 2015) afirma que el reclutamiento online “es más un cambio de mentalidad que tecnológico”. El reto que se le presenta a las empresas es poder avanzar a la vez que lo hace la tecnología y el desarrollo de estas herramientas. (p.19).

Gallifa (como se citó en Moreno, 2015) dice que un ejemplo claro de la evolución de los medios tradicionales a favor de la tecnología es la elaboración del curriculum vitae tradicional al “curriculum vitae 2.0” en el cual se incorporan enlaces a diferentes páginas web o archivos. También hay “video curriculum” y otras formas más creativas y tecnológicas de presentar el resumen profesional. (p.19).

El reclutamiento online, ofrece la posibilidad al candidato de sacar mucho más partido a la información que puede suministrar a la empresa y ponerse en contacto con numerosos profesionales a partir de lo que se conoce hoy en día como el networking.

El networking es definido por Mark Gibson, director nacional de la red social XING como “una forma de ampliar nuestra red de contactos y detectar potenciales clientes o colaboradores, y posteriormente crear un plan de acción para beneficiar a ambas partes.”

Internet y sus aplicaciones avanzan a una velocidad vertiginosa, por este motivo es necesario que las herramientas utilizadas avancen y se desarrollen de tal forma que cubran lo mejor posible las necesidades tanto de las empresas como de los candidatos.

Cuando hablamos de e-recuiting o reclutamiento online, englobamos un número muy elevado de técnicas diferentes que varían mucho de unas a otras, a través de las cuales llegamos a un público diferente o a un perfil determinado. Además, cada una de ellas supone una inversión de tiempo y dinero diferente. Por tanto, es importante hacer una clasificación de estas técnicas ya que existen muchas diferencias entre ellas y las tendencias están cambiando dejando atrás alguna de ellas y potenciando el uso de otras. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 20).

### **3.3.1 Herramientas del reclutamiento online**

Pastor afirma que “Las principales técnicas utilizadas para el reclutamiento online son: Las webs corporativas, los portales de empleo, las redes sociales u otras fuentes de reclutamiento online como chat y foros” (2015, pág. 21).

#### ***3.3.1.1 Las webs Corporativas***

En la actualidad, las empresas grandes o multinacionales disponen de su propia web corporativa y cada vez son más las pequeñas empresas que se suman a ello. Si se busca el nombre de una empresa en cualquier buscador de internet como Google, la primera opción que nos muestra nos direccionará directamente a la web corporativa de dicha empresa.

En estas webs por lo general aparece una pestaña que pertenece a recursos humanos bajo nombres como: “Trabaja con nosotros” o “Tu carrera profesional en la empresa”, a través de la cual da la opción de registrarse y rellenar un formulario con los datos personales, estudios, experiencia profesional, puesto en el que está interesado, oficinas en las que le gustaría trabajar, entre otras. En otras ocasiones aparece la opción de incorporar el CV, expediente académico y/o una carta de presentación. También es posible que aparezca un correo electrónico para que el individuo interesado mande a dicha dirección la información anterior.

En esta técnica es el candidato el que realiza este primer contacto con la empresa, más tarde es la empresa la que responde bien vía email o bien vía telefónica al candidato. Por tanto, después de recibir las candidaturas la empresa realizará una preselección.

Para optimizar y exprimir al máximo esta herramienta, la empresa debe mantener actualizada la información de las ofertas y de las bases de datos de los candidatos. Si el sistema esta automatizado es posible que los CV se incorporen directamente a las bases de datos de recursos humanos de tal forma que los reclutadores solo tuvieran que clasificarlos en función de los puestos vacantes

La ventaja de este medio es que el candidato tiene la oportunidad de llegar a la mayoría de las empresas. Así mismo, puede que haya candidatos pasivos interesados en la empresa por otro motivo y a través de la web corporativa la compañía logre captar su atención. Además, la empresa tiene la oportunidad de proporcionar toda la información que le interese de tal forma que el candidato conozca la empresa y los puestos antes incluso de empezar el proceso.

Esto hace que el candidato sea capaz de a priori estudiar su posible encaje en la empresa. A través de este método la empresa se ahorra el proceso inicial de toma de contacto. Cada vez son más las aplicaciones online que permite filtran a los candidatos según el puesto, país, ciudad en el que estén interesados de forma que se hace un filtrado inicial que facilita y acorta el tiempo del proceso. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, págs. 22,23).

Andrés (como cito en Moreno, (2015) informa que también existen ventajas sobre otras empresas ya que a través de las webs corporativas las empresas son capaces de crear una base de datos exclusiva donde las demás empresas no tienen acceso. Otra de las ventajas que ofrece tener una base de datos exclusiva de gente interesada en la empresa, es que es posible que en ese determinado momento la empresa no tenga vacantes para el puesto demandado o para el perfil del empleado, sin embargo, para necesidades futuras la empresa poseerá esos datos y podrá ponerse en contacto con el candidato.

Por otro lado, el principal problema o desventaja es la falta de respuesta por las empresas en numerosas ocasiones. Además, el hecho de visitar la página web de una empresa puede tener diversos motivos y estos no tienen por qué implicar que el usuario esté interesado o se sienta atraído por los puestos que ofrecen.

Otra desventaja es que este método depende en gran medida de la imagen que tenga la empresa. Por este motivo las pequeñas empresas o aquellas no tan conocidas, tendrán un número mucho menor de visitantes o de personas o que estén interesados en iniciar un proceso de selección en ella. (p.21).

Andrés (como cito en Moreno (2015) explica que la imagen de la empresa es un factor a tener en cuenta en esta técnica es el diseño de la web. Página web debe ser “user-friendly” es decir fácil de manejar y de encontrar la información que necesitan los usuarios sin complicaciones. Por tanto, es fundamental cuidar tanto el contenido como la presentación de tal forma que “sea sencilla, rápida y a la vez también llamativa” (p.22).

### **3.3.1.2 Portales de empleo**

Los portales de empleo también llamados jobsites o bolsas de empleo, se crean como punto de encuentro entre los candidatos y las empresas participando como intermediario.

Estos portales de empleo pueden ser gratuitos o no, dependiendo del tipo de servicio que la empresa requiera de ellos. Por lo general, estos portales están divididos en la sección de empresas y la sección de candidatos. A través de ellos las empresas publican la oferta y los candidatos pueden o bien depositar su CV en el portal, o bien suscribirse a una oferta determinada.

Es posible que la página web sea un mero intermediario para poner en contacto a las dos partes sin entrar a participar en el proceso. Sin embargo, es usual que la empresa requiera los servicios de esta jobsite para que lleven esta primera fase del proceso de selección que corresponde con el reclutamiento.

De esta forma la empresa le presentaría a la jobsite los procesos de los que quiere que sea haga cargo, proporcionándole una información detallada de los requisitos y el perfil que está buscando. El portal de empleo al publicar la oferta da la opción de inscribirse en la oferta o busca entre los candidatos que estén registrados en esta web.

De esta manera se hace con una batería de posibles candidatos y selecciona a los que encajen en el perfil para el puesto que le presenta a la empresa para que realicen los siguientes pasos del proceso de selección. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 23)

Andrés (como cito en Moreno, 2015) divide las jobsites en: Portales genéricos: es decir web de empleo generales no especializados en ningún sector ni profesión. Dentro de este grupo estarían Infoempleo, Infojobs, Monster, Jobandtalent, entre otros.

Portales especializados en algunos sectores o profesiones permiten ofrecer mayor selectividad. Este es el caso de "finanjobs.com, especializado en finanzas y administración de empresas o status.es especializado en personal directivo.

El portal de empleo es una técnica de reclutamiento online muy completa que presenta ciertas ventajas, como el hecho de que tienen acceso a los candidatos pasivos, personas que, aunque no buscan empleo visitan las paginas o suscriptores que se inscribieron en un momento en el que eran candidatos activos, pero siguen figurando en la base de datos de tal forma que se puede llegar a ellos.

La diversidad de público y de ofertas que se ponen en contacto en estas páginas permite encontrar a candidatos que cumplan requisitos específicos o poco comunes. Los candidatos hacen pública información como sus preferencias, sectores o ámbitos de interés y esto facilita mucho el trabajo de los reclutadores.

Un hecho fundamental para lograr que esta herramienta funcione por parte de las empresas es actualizarla cada día de tal forma que aparezca el estado de las ofertas y los candidatos suscritos a ellas y el estado de su candidatura entre otras.

Los portales de empleo deberán determinar numerosas variables como el precio de los servicios que ofrecen, el tiempo que puede estar publicada una oferta, el tipo de información que se puede incluir en los anuncios, la información que cada empresa desea hacer llegar al candidato y viceversa o si la empresa desea hacer público su nombre o no, por ejemplo.

Es fundamental que el portal de empleo busque una ventaja competitiva que la diferencie de las otras jobsites. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 23)

### **3.3.1.3 Las redes sociales**

Olivares (como cito en Moreno, 2015) las redes sociales se definen como “lugares en internet dónde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos.” (p.31).

Las redes sociales están a la orden del día en nuestra sociedad actual y además representan una necesidad de comunicación y por ello cada vez son más las empresas que utilizan esta herramienta para el reclutamiento. Las redes sociales se han convertido en un punto de encuentro entre las empresas y los candidatos. Aunque las redes sociales constituyan parte de nuestra realidad son “relativamente recientes”.

El hecho de que las empresas utilicen esta herramienta es una práctica que se está extendiendo cada día más. Las empresas que utilizan estas redes sociales demuestran que han conseguido adaptarse y modernizarse lo que les permite beneficiarse de esta ventaja competitiva.



Esta herramienta presenta ciertas ventajas con respecto a las otras: permite a la empresa darse a conocer de forma gratuita en lugares que son muy frecuentados actualmente.

El hecho de que la empresa tenga presencia en estas redes le da una publicidad y una imagen de marca moderna y actual que le permitirá mejorar la imagen que la tiene y además permitirá a los posibles candidatos obtener información sobre ella. Al igual que otros métodos nuevos digitales, las redes sociales nos permiten llegar a candidatos pasivos.

La principal controversia de las redes sociales es la cantidad de información que el reclutador puede obtener del candidato a través de sus redes personales, ya que muchas de estas redes no se utilizan con finalidad profesional, y los usuarios incluyen en su perfil fotos, videos o información muy alejada de este ámbito.

Por un lado, esto permite al reclutador conocer bien al posible candidato, por la otra cabe preguntarse hasta qué punto es ético emplear dicha información personal para cubrir un puesto de trabajo.

Esto genera gran desconfianza en los usuarios de dichas redes sociales, lo que hace que los usuarios privaticen sus perfiles de tal manera que la información que aparece sobre ellos o la información a la que las empresas tienen acceso sea muy escasa, no pudiendo reconocer a buenos candidatos basándose solo en su perfil.

Por este motivo, aunque el uso de las redes sociales está creciendo de una manera asombrosa, es posible que los usuarios hoy en día sean más reacios a utilizar este medio en el ámbito profesional. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, págs. 24,25).

### **3.3.1.4 Otras técnicas de reclutamiento online**

Estas técnicas son menos habituales que las anteriores, sin embargo, es posible que los reclutadores participen en dichos foros o chats en los que se trata de temas específicos donde suele participar a su vez individuos que encajan en el perfil determinado que buscan los reclutadores al conectarse a dichos lugares. Su manera de proceder en esta técnica es entablar conversación con los posibles candidatos para más tarde ofrecerle el trabajo” (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 38).

### **3.4. Comparación entre el método tradicional y el método digital.**

Las fuentes internas de reclutamiento no se han visto repercutidas por la incorporación de internet a esta realidad. Las fuentes internas ofrecen una serie de ventajas peculiares, como el factor psicológico en los empleados, frente a las fuentes externas ya sean las tradicionales o las online. (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 18).

Además, las fuentes internas no conllevan una gran inversión ni monetaria ni de tiempo. Por este motivo hoy en día se siguen utilizando dichas herramientas en los procesos de selección independientemente de los nuevos métodos.

Al comparar las fuentes externas, si se puede distinguir entre las usadas tradicionalmente y las que podríamos llamar “nuevos métodos” que corresponden al reclutamiento online. Al compararlas se puede apreciar como algunas de ellas han quedado prácticamente obsoletas mientras que otras se han adaptado a las nuevas tecnologías. (Ver figura 3.4) (Pastor, Alicia Moreno, 2015, pág. 18).

Figura: Comparación entre el método digital y el método tradicional

	Métodos tradicionales	Métodos digitales
<b>Fuentes internas</b>	Indicaciones de los candidatos	
	Traspasos	
	Promociones	
<b>Fuentes externas</b>	Solicitudes de los candidatos	Webs corporativas
	Consultorías y agencias de colocación	Portales de empleo
	Centros de formación	Redes sociales
	Empresas de la competencia	Otros (chats y foros)
	Candidaturas anteriores	
	Anuncios de prensa	

Figura 3.4. (Moreno, 2015, p. 165).

### 3.5. Las bases de selección del personal

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. (Chiavenato I. , 2007, pág. 143).

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: Es la presentación de los aspectos intrínsecos contenido del puesto y extrínsecos requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables que favorecen al desempeño y las indeseables que desfavorecen al desempeño de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. Requisición de personal: Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
4. Análisis de puestos en el mercado: Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

5. Hipótesis de trabajo: En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe requisitos y características necesarias, como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos (Chiavenato, 2007, págs. 174-175).

### **3.6 Métodos de Selección**

Chiavenato expresa “una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados” (ver figura 3.5.) (1999, pág. 130).

#### **3.6.1. El currículum Vitae (CV)**

Es una breve exposición normalmente escrita, y en ocasiones oral, donde aparecen resumidos los datos y antecedentes formativos y/o profesionales de una persona. El CV se puede considerar como la presentación de un candidato ante la empresa, con la intención de ser considerado en procesos de selección de la empresa, ya sean actuales o futuros. (Gómez, 2014, pág. 22).

Con el CV, los encargados de la selección de personal en la empresa se van a hacer una primera imagen de cómo es el candidato. Por tanto, el CV sirve para resumir y presentar la trayectoria profesional de una persona, es decir, sus objetivos, experiencia laboral y formación académica (nivel de estudios, idiomas, etc.), aunque también puede aportar información de su personalidad.

El CV se puede considerar como una de las principales herramientas usadas por los candidatos para buscar empleo, generalmente, el primer contacto del candidato con la empresa y la herramienta que el candidato puede utilizar para tratar de superar la “primera criba” del proceso de selección de personal. Dependiendo de la impresión que cause el CV en los reclutadores, el candidato conseguirá superar esta primera criba con éxito y pasar a realizar las siguientes pruebas, o bien, será eliminado de dicho proceso de selección. (Gómez, 2014, pág. 23).

El currículum deberá ser: Un fortalecedor del desarrollo de capacidades y funcionalidades de los aprendizajes. Debe ser Común. Debe ser Abierto. Debe ser Flexible. Debe ser integral y debe ser coherente. El currículum deberá buscar: La forma de cubrir los ámbitos de vida. La globalidad y transversalidad. Deberá buscar la universalidad e igualdad de la diversidad cultural. Debe buscar la potencialización y enriquecimiento de saberes en los educandos.

### **3.6.2. Entrevistas de selección**

Una entrevista de selección se define como “un diálogo iniciado por una o más personas para recopilar información y evaluar las competencias de un aspirante a un empleo.

Este es el método de selección más utilizado por las organizaciones alrededor del mundo para la selección de personal. Sin embargo, a pesar de su uso proliferado, las entrevistas de selección han probado ser herramientas que, sin el cuidado y conocimientos necesarios, puede ser poco confiable. Para lograr los mejores resultados posibles de las entrevistas de selección, es importante seguir una serie de pasos que le den un carácter de mayor estandarización y utilidad.

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

Preparación de la entrevista: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
4. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
5. La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

Ambiente: La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

1. Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
2. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente.

De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

**Contenido de la entrevista:** constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.

Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.

**Comportamiento del candidato:** constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos —el material y el formal— en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados.



El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

**Cierre de la entrevista:** La entrevista debe iniciarse y fluir libremente 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 ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

**Evaluación del candidato:** Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (Chiavenato I. , 2007, págs. 177,178,179).

La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que en el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que durar necesariamente cierta cantidad limitada de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo suficiente y éste varía de candidato a candidato. (Chiavenato I. , 2007, pág. 179).

### **3.6.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

1. Orales.
2. Escritas.
3. De relación.

Según el área de conocimiento pueden ser:

1. Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
2. Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

1. Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.
2. Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
3. Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte, objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Pasos a seguir para diseño de pruebas

1. Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
2. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
3. Analizar las áreas que deben examinarse.
4. Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
5. Elaboración de los ítems.
6. Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad
7. Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario).
8. Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
9. Elaborar las normas de aplicación.

10. La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizadas.

Ítems para el diseño de pruebas. Pueden escogerse varios ítems:

1. Alternativas sencillas: (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto, se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.
2. De complementación: es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta. Evocación (preguntar): permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido. Permite observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos.
3. Apareamiento (asociación): sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
4. Ordenación: se utiliza mucho en las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña.
5. Elección múltiple: es el más utilizado. Generalmente tiene 3,4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems. (Chiavenato I. , 1999, págs. 22,23).

### **3.6.3 Pruebas psicométricas**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento.

Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica. Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 180).

### ***3.6.3.1 Pruebas de personalidad***

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, entre otras. (Chiavenato I. , 2007, pág. 181).

### **3.6.3.2 Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas (Chiavenato I. , 2008, pág. 161).

Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público (Chiavenato I. , 2008, pág. 161).

(Delgado, s.f.) “Selección del personal” describe los métodos que utilizan las organizaciones para seleccionar el personal, estos son algunos de los más comunes:

### **3.6.4 Referencias**

Una práctica común que realizan diferentes empleadores es la solicitud de referencias laborales de los candidatos. Sin embargo, la validez de este método es muy cuestionable debido a que las personas cuando solicitan una referencia tienden a pedírsela a la persona que los tiene una buena perspectiva de ellos.

Una forma de darle mayor validez a las referencias es solicitar varias referencias diferentes a cada candidato.

### **3.6.5 Pruebas de habilidad física**

Este tipo de pruebas se realizan para casos de trabajos muy específicos en los cuales los atributos físicos de las personas son cruciales para poder desarrollar el cargo vacante de modo satisfactorio.

En los casos en los cuales sea necesario este tipo de pruebas es importante aclarar que son siete los aspectos más importantes que estas pruebas evalúan y son: la tensión muscular, potencia muscular, resistencia muscular, resistencia cardiovascular, flexibilidad, balance y coordinación.

### **3.6.6 Pruebas de habilidad Cognitiva**

Estas pruebas buscan identificar el nivel de las habilidades mentales de los candidatos. Usualmente estas pruebas se enfocan en tres aspectos de la mente humana, la comprensión verbal, la habilidad cuantitativa y la habilidad de razonamiento.

La comprensión verbal se basa en la habilidad para el uso verbal y escrito del lenguaje. Las habilidades cuantitativas se basan en la pericia para resolver problemas de tipo matemático. Finalmente, el razonamiento es la habilidad de las personas de analizar problemas y resolverlos.

### **3.6.7 Muestras laborales**

Estas son pruebas que se le realizan al candidato imitando situaciones reales del puesto al cual aspira en la empresa. Estas pruebas han probado ser muy útiles en muchas empresas por su alto nivel de validez ya que son directamente indicativas de las capacidades de la persona para el cargo específico al que aplica.

### **3.6.8 Pruebas de verdad y credibilidad**

Algunas empresas deciden realizar pruebas de polígrafo o evaluaciones de honestidad a los candidatos. Existen otras pruebas que se basan en realizar una serie de preguntas en las cuales se coloca al candidato en situaciones donde debe tomar una decisión que reflejara su concepto de honestidad.

En el proceso de selección se escogen a aquellas personas consideradas “talentos potenciales” para formar parte de la empresa. Después de este proceso se da inicio la retención de ese talento en la empresa, es ahí donde la organización pone en práctica los métodos de selección para elegir al candidato idóneo en el puesto. (Ver figura 3.5) (Delgado, s.f., págs. 56,57).

Figura: Algunos instrumentos evaluativos para la selección.

Curriculum vitae, cartas de presentación y formularios de empleo	Sirven para hacer una primera criba de los candidatos para deshacer aquellos que no resultan interesantes para la empresa y que por tanto no es necesarios que sean sometidos a otras pruebas
Test psicotécnicos	Se utilizan para tratar, descubrir y predecir tanto el comportamiento de los candidatos como sus habilidades y capacidades.
Entrevistas de selección	Para evaluar la idoneidad de los candidatos para el puesto o su idoneidad con la empresa para su posible incorporación a la misma.
Dinámicas de grupos	Se compara el comportamiento del candidato frente a los demás, viendo cual es más líder, quien es pasivo, entre otros.
Exámenes profesionales	Trata de evaluar las capacidades del candidato relacionadas directamente con el puesto a cubrir.
Verificación de referencias	Utilizado para comprobar que la información que dan los candidatos es verídica (referencias académicas, licencias, referencias laborales etc., dependiendo del tipo de trabajo que se solicite).
Evaluaciones médicas	Para conocer si el candidato tiene algún problema físico que pueda condicionar si trabajo (enfermedad contagiosa, proclive a tener accidentes, estará de baja en muchas ocasiones).

Figura 3.5. (Gómez, 2014, pág. 10).



## Conclusiones

Explicando la planificación del requerimiento del talento humano relacionada con la planeación estratégica de recursos humanos, se genera mediante la gestión identificación de necesidades de proveer a las empresas de personal calificado e idóneo, por consiguiente, se aplican los diferentes modelos de planeación de personal que permite identificar los distintos modos para pronosticar la demanda y oferta del mercado de trabajo, así como, determinar el tipo de flujo de planeación de requerimiento de talento humano que se pueden aplicar a las organizaciones.

Conociendo el reclutamiento y selección del personal como parte de un mismo proceso con el fin de cumplir con la provisión de recursos humanos, las empresas deben efectuar gestiones eficaces con rapidez y agilidad para este procedimiento, de tal forma, que se cree un factor de éxito ya que proporciona a las organizaciones fuerza laboral eficiente de lo contrario, se demora todo un proceso, conjuntamente a esto; tiempo, dinero e ineficiencia.

Presentando las técnicas para la implementación del sistema de reclutamiento y selección del talento humano, se lleva a cabo un proceso sistemático que facilita desde los medios para atraer a los candidatos apropiados hasta las técnicas que se aplican para comparar, seleccionar, evaluar y decidir conforme a los resultados al candidato elegido que a su vez que cumpla con los objetivos de la organización.

Analizando los procesos de reclutamiento y selección del personal que las empresas utilizan en cada uno de las áreas funcionales de staff de recursos humanos, las organizaciones deben tener como punto focal, la responsabilidad de proveer del recurso más vital de la misma con personal idóneo, valorar que a partir de este proceso se resume la productividad de una empresa, para ser eficientes y eficaces y que de esta manera se mejora el funcionamiento de la organización.

## Bibliografía

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal* (Primera edición ed.). Mexico: Red del tercer milenio. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf) Recuperado (Febrero 2019).
- Chávez, L. V. (2015). *Gestión del talento Humano*. Riobamba, Ecuador: Aval ESPOCH. Recuperado (Marzo 2019).
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición ed.). Mexico: Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHI](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHI) Recuperado (Enero 2019).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf> Recuperado (Enero 2019).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición ed.). Mexico: Copyright. MMIV by Editora Atlas,S.A. Obtenido de <http://Descargas/Administracion-de-recursos-humanos.%20Chiavenato%202007.pdf> Recuperado (Enero 2019).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano* (tercera edición ed.). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado (Marzo 2019).
- Davis, W. y. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill. Recuperado (Marzo 2019).
- Dessler y Valera . (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf> Recuperado (Febrero 2019).
- Dessler y Valera . (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf> Recuperado (Febrero 2019).
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera edicion ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/27099768/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_11Ed\\_Dessler.PDF](https://www.academia.edu/27099768/Administracion_de_recursos_humanos_11Ed_Dessler.PDF) Recuperado (Marzo 2019).

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf> Recuperado (Marzo 2019).

### Web grafía

- Acevedo, J. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Roble. Recuperado (Marzo 2019).
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal* (Primera edición ed.). Mexico: Red del tercer milenio. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf) Recuperado (Marzo 2019).
- Alvarado, O. (2008). *Administracion de personal*. Lima. Recuperado (Febrero 2019).
- Delgado. (s.f.). *Selección del personal*. Recuperado (Enero 2019).
- Fernandez, L. y. (2007). *Gestion de recursos humanos*. México: Robles. Recuperado (Enero 2019).
- Gómez, J. R. (2014). *La selección del personal en las organizaciones*. Valladolid. Recuperado (Enero 2019).
- Gonzalez. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. México.
- Infante, E. (28 de enero de 2019). *Planeación de personal*. Obtenido de Vida Profesional : <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/objetivos-de-la-planeacion-de-recursos-humanos.aspx> Recuperado (Marzo 2019).
- Keith y Werther . (2008). *Administracion de Recursos humanos*. México: McGrawHill. Recuperado (Marzo 2019).
- Kuhnel. (2006). *Administración de Talento Humano*. México: Pearson Education. Recuperado (Marzo 2019).
- Kuhnel, E. (2006). *Proceso de Reclutamiento y selección del personal en las empresas*. Madrid. Recuperado (Marzo 2019).
- Llanos, J. (2013). *Integracion de recursos humanos*. Trillas. Recuperado (Marzo 2019). Recuperado (Marzo 2019).
- Managemet, A. T. (s.f). Recuperado (Febrero 2019).
- Pastor, Alicia Moreno. (2015). *Nuevos metodos del reclutamiento del personal*. Madrid. Recuperado (Enero 2019).
- Pisco. (2001). *Gestion de recursos humanos*. México. Recuperado (Marzo 2019).
- Rodriguez, B. y. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid. Recuperado (Marzo 2019).

- S.N. (2017). *Impacto en el negocio*. Mexico. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-estrategica-del-reclutamiento/> Recuperado (Enero 2019).
- S.N. (2017). *Impacto en el negocio*. Mexico. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-estrategica-del-reclutamiento/> Recuperado (Enero 2019).
- S.N. (s.f). *Planeación y reclutamiento de recursos humanos*. Obtenido de Planeación y reclutamiento de recursos humanos: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMdeRRHH/04.pdf> Recuperado (Enero 2019).
- S.N. (s.f.). reclutamiento de personal. *GSH Grupo de soluciones*. Obtenido de <https://www.gsh.com.co/blog/reclutamiento-personal> Recuperado (Enero 2019).
- Shamil. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* . Colombia: McGrawHill. Recuperado (Marzo 2019).