



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,**  
**INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Los Tipos de Reclutamiento, Procesos de Selección, Herramientas  
y Nuevas Tendencias de Recursos Humanos en el Siglo XXI”**

**PRESENTADO POR:**

**Angela María Ligorria Fuentes**

**Carné IDE18013285**

Previo a optar el grado académico de:

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

Guatemala, 21 de abril de 2023

## Índice

	<b>Página</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General .....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 Definiciones de Reclutamiento según Autores.....	7
4.2.1 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	7
4.2.2 <i>Alfonso Sotomayor</i> .....	7
4.2.3 <i>Gary Dessler, Ricardo Varela</i> .....	8
4.3 Reclutamiento.....	8
4.3.1 <i>Identificación de Talento</i> .....	10
4.3.1.1 Reclutamiento Interno Comparado con el Reclutamiento Externo. ....	10
4.3.1.1.1 <i>El Proceso de Reclutamiento</i> .....	11
4.4 Reclutamiento Eficaz.....	12
4.4.1 <i>Reclutamiento Interno</i> .....	12
4.4.1.1 Ventajas del Reclutamiento Interno.....	13
4.4.1.1.1 <i>Es más Económico</i> .....	14
4.4.1.1.2 <i>Es más Rápido</i> .....	14
4.4.1.1.3 <i>Presenta un Índice de Mayor Validez y de Seguridad</i> .....	14
4.4.1.1.4 <i>Es una Fuente Poderosa de Motivación para los Empleados</i> . ....	15
4.4.1.1.5 <i>Aprovecha las Inversiones de la Empresa en la Capacitación</i> . ....	15
4.4.1.1.6 <i>Desarrolla un Sano Espíritu de Competencia Entre el Personal</i> .....	15
4.4.1.2 Desventajas del Reclutamiento Interno. ....	16
4.4.2 <i>Reclutamiento Externo</i> .....	16
4.4.2.1 Ventajas del Reclutamiento Externo.....	17
4.4.2.1.1 <i>Trae Sangre y Experiencia Fresca en la Organización</i> . ....	17
4.4.2.1.2 <i>Renueva y Enriquece los Recursos Humanos de la Organización</i> . ....	18
4.4.2.1.3 <i>Aprovecha las Inversiones en Capacitación y Desarrollo de Personal de Otras Empresas o de los Mismos Candidatos</i> . ....	18

4.4.2.2 Desventajas del Reclutamiento Externo. ....	19
4.4.3 <i>Reclutamiento Mixto</i> .....	19
4.4.4 <i>Reclutamiento Local, Nacional e Internacional</i> .....	19
4.4.5 <i>Reclutamiento de Clases Protegida</i> .....	20
4.4.6 <i>Reclutamiento Internacional</i> .....	21
4.5 Desafíos del Reclutamiento de Capital Humano .....	21
4.5.1 <i>Planeación Estratégica</i> .....	21
4.5.2 <i>Hábitos y Tradiciones en el Reclutamiento</i> .....	22
4.5.3 <i>Condiciones del Entorno</i> .....	22
4.5.4 <i>Requisitos del Puesto</i> .....	23
4.5.5 <i>Costos</i> .....	23
4.5.6 <i>Incentivos</i> . ....	23
4.6 Investigación Interna de las Necesidades .....	24
4.6.1 <i>Planeación de Personal</i> .....	25
4.6.2 <i>Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio</i> .....	25
4.6.3 <i>Modelo Basado en Segmentos de Puestos</i> .....	26
4.6.4 <i>Modelo de Gráfica de Reemplazo</i> .....	26
4.6.5 <i>Modelo Basado en el Flujo de Personal</i> .....	26
4.6.6 <i>Modelo Basado en Planeación Integrada</i> .....	27
4.7 Investigación Externa del Mercado .....	27
4.8 Políticas de la Organización .....	28
4.8.1 <i>Políticas de Compensación</i> .....	28
4.8.2 <i>Políticas de Contratación</i> .....	28
4.8.3 <i>Políticas de Contratación Internacional</i> .....	29
4.8.4 <i>Políticas de Promoción Interna</i> .....	29
4.9 Canales de Reclutamiento .....	30
4.9.1 <i>Canales de Reclutamiento Interno</i> .....	30
4.9.1.1 Programa de Promoción de Vacantes. ....	31
4.9.1.2 Retención de Empleados.....	31
4.10 Canales de Reclutamiento Externo.....	32
4.10.1 <i>Reclutamiento por el Sitio de la Empresa</i> .....	32
4.10.2 <i>Sitios de Reclutamiento en Internet</i> .....	32
4.10.2.1 Referencias de Otros Empleados. ....	33
4.10.2.2 Publicidad. ....	34

4.10.2.3 Entidades Gubernamentales.....	34
4.10.2.4 Agencias de Empleos.....	34
4.10.2.5 Outsourcing.....	35
4.11 Fuentes de Reclutamiento.....	36
4.11.1 Empleados Actuales .....	36
4.11.2 Referencias de los Empleados Actuales .....	37
4.11.3 Antiguos Empleados.....	37
4.11.4 Antiguos Militares.....	38
4.11.5 Anuncios en Prensa y Radio.....	38
4.11.6 Anuncios en Internet y en Páginas Web Especializadas.....	38
4.11.7 Agencias de Contratación .....	39
4.11.8 Empleados Temporales .....	39
4.11.9 Reclutamiento en Centros de Formación Superior.....	40
4.11.10 Clientes.....	40
4.12 Definición de Selección de Personal .....	40
4.12.1 La Selección como Proceso de Comparación.....	41
4.12.2 La Selección como Proceso de Decisión.....	41
4.12.2.1 Descripción y Análisis del Cargo. ....	42
4.12.2.2 Requerimiento de Personal. ....	43
4.12.2.3 Análisis del Cargo en el Mercado.....	43
4.12.2.4 Hipótesis de Trabajo. ....	44
4.12.2.4.1 Bases para la Selección de Personas. ....	44
4.12.2.4.2 Elección de las Técnicas de Selección. ....	44
4.13 Entrevista de Selección.....	45
4.13.1 Capacitación de los Entrevistadores.....	45
4.13.2 Construcción del Proceso de la Entrevista .....	46
4.13.2.1 Entrevista Totalmente Estandarizada.....	46
4.13.2.2 Entrevista Estandarizada.....	46
4.13.2.3 Entrevista Dirigida.....	47
4.13.3 Etapas de la Entrevista de Selección .....	47
4.13.4 Preparación de la Entrevista .....	47
4.13.5 Ambiente.....	48
4.13.6 Ambiente Físico.....	48
4.13.7 Ambiente Psicológico.....	48

4.13.7.1 Contenido de la Entrevista.....	49
4.13.7.2 Comportamiento del Candidato.....	50
4.13.7.3 Cierre de la Entrevista.....	50
4.13.7.4 Evaluación del Candidato.....	51
4.13.7.5 Pruebas de Conocimiento o de Habilidades.....	51
4.13.7.6 Clasificación de las Pruebas de Acuerdo con el Método.....	52
4.13.7.6.1 Orales.....	52
4.13.7.6.2 Escritas.....	52
4.13.7.6.3 De Realización.....	52
4.13.7.7 Clasificación en Cuanto al Área de Conocimientos Abarcados.....	52
4.13.7.7.1 Pruebas Generales.....	52
4.13.7.8 Clasificación en Cuanto a la Manera Como se Elaboran las Pruebas.....	53
4.13.7.8.1 Pruebas Tradicionales.....	53
4.13.7.8.2 Pruebas Objetivas.....	53
4.13.7.8.3 Test de Alternativas.....	54
4.13.7.8.4 Test con Espacios Abiertos.....	54
4.13.7.8.5 Test de Ordenamiento o Apareamiento.....	54
4.14. Test Psicológicos.....	55
4.14.1 Factor V o Comprensión Verbal.....	55
4.14.2 Factor W o Fluidez Verbal.....	56
4.14.2.1 Factor N o Numérico.....	56
4.14.2.2 Factor S o Relaciones Espaciales.....	56
4.14.2.3 Factor M o Memoria Asociativa.....	57
4.14.2.4 Factor P o Rapidez Perceptual.....	57
4.14.2.5 Factor R o Raciocinio.....	57
4.14.2.5.1 Test de Personalidad.....	58
4.14.2.5.2 Técnicas de Simulación.....	58
4.15 El proceso de Selección.....	58
4.15.1 Selección con Un Único Acto para Decidir.....	59
4.15.2 Selección Secuencial en Dos Actos de Decidir.....	59
4.15.2.1 Selección Secuencial de Tres Actos de Decisión.....	60
4.15.2.1.1 Selección Secuencial en Cuatro o más Actos de Decisión.....	60
4.16 Evaluación y Control de Resultados.....	60
4.16.1 Costos de Personal.....	61

4.16.2 Costos de Operación y Costos Adicionales.....	61
4.17 Fundamentos de las Pruebas y de la Selección de Personal .....	62
4.17.1 Validez.....	62
4.17.2 Confiabilidad.....	63
4.17.2.1 Pruebas de Habilidad Motriz y Física.....	63
4.17.2.1.1 Pruebas Computarizadas.....	63
4.17.2.1.2 Pruebas de Logros.....	64
4.17.2.1.3 Centro de Evaluación Administrativa.....	64
4.18 Nuevas Tendencias en Recursos Humanos en la Era Pos-COVID .....	65
4.18.1 Impacto del COVID-19 en las Organizaciones.....	65
4.18.1.1 Necesidad de Abordar el Teletrabajo.....	65
4.18.1.1.1 Gestión de Equipos en Remoto.....	66
4.18.1.1.2 Mejora de la Accesibilidad Organizativa.....	66
4.18.1.1.3 Promoción de la Transparencia en la Organización.....	67
4.18.1.1.4 Seguridad de los Datos.....	67
4.19 Nuevas Prioridades en Gestión de RRHH.....	68
4.19.1 La Experiencia del Empleado .....	68
4.19.2 Control de Aforo y de Proximidad .....	69
4.19.3 Firma Digitalizada de Documentos .....	70
4.19.4 Gestión Estratégica del Talento.....	70
4.19.4.1 Liderar el Bienestar de la Plantilla.....	71
4.19.4.2 Control de Presencia en el Trabajo.....	71
4.19.4.3 Qué Herramienta de RRHH Necesitas en la Era Digital Postpandemia.....	72
4.19.4.3.1 Fácil de Usar y Completo.....	73
4.19.4.3.2 Flexible y Adaptable a la Situación de la Empresa.....	73
4.19.4.3.3 Software Especializado en RRHH vs Software ERP.....	74
4.19.4.3.4 Automatización de la Gestión Administrativa.....	74
4.19.4.3.5 Solución Colaborativa y Descentralizada, Reducir el Tiempo, Evitar el Colapso, Accesible por App.....	75
4.20 Pilares del Software de RRHH HR Infinity para la Transformación Digital .....	75
4.20.1 Portal del Empleado.....	75
4.20.2 Control de Presencia.....	76
4.20.3 Gestión de Partes de Trabajo.....	76
4.20.3.1 Planificación de Tareas.....	77
4.20.3.2 Entornos Colaborativos.....	77

4.20.3.2.1 <i>Gestión de Presupuestos y Costes de Personal</i> .....	78
4.20.3.2.2 <i>Gestión del Talento y Selección de Personal</i> .....	78
4.20.3.2.3 <i>Analítica de Datos</i> .....	78
4.20.3.2.4 <i>App Móvil</i> .....	79
4.20.3.2.5 <i>Plataformas de Formación Digital</i> .....	79
<b>5. Análisis de los Resultados</b> .....	<b>80</b>
5.1 Análisis.....	80
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>85</b>
<b>7. Recomendaciones</b> .....	<b>86</b>
<b>8. Palabras Clave</b> .....	<b>87</b>
<b>9. Bibliografía</b> .....	<b>89</b>
9.1 Referencias.....	89
<b>10. Anexos</b> .....	<b>90</b>
10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas.....	90

## 1. Introducción

Al hablar de los tipos de reclutamiento, procesos de selección, herramientas y nuevas tendencias de recursos humanos, se abordará un enfoque, sobre la manera de cómo se realizarán los procedimientos, que utilizarán las organizaciones, para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos potenciales, que cubrirán los puestos vacantes disponibles para lograr contrataciones exitosas en las organizaciones, así mismo, se conocerán las diferentes herramientas y tendencias empleadas en el Siglo XXI y como se desarrollará su evolución.

La investigadora iniciará con los antecedentes históricos del tema objeto de estudio, en donde se conocerá, el aporte de varios autores que contribuirán y fortalecerán el desarrollo e implementación de la aplicación de técnicas y procedimientos, para reclutamiento y selección de recursos humanos, en el desarrollo de las fases de realización de dichos procesos.

Según la apreciación y criterios de diversos autores, se podrá observar, como contribuirán y aumentarán sus aportes, el interés en los procesos de reclutamiento, selección, uso de herramientas y nuevas tendencias de los recursos humanos, lo que permitirá fortalecer los conocimientos acerca de las necesidades que tiene la organización, para cubrir las vacantes.

Además de ello, se desarrollará el concepto de identificación de talento humano, los tipos de reclutamiento, que son los que se utilizarán para la búsqueda de dichos talentos de forma interna, externa y mixta, que facilitará lograr los procedimientos de manera eficaz, para ocupar los puestos de trabajo en las organizaciones, así mismo se realizará la comparación entre los diferentes tipos de reclutamiento, las ventajas y desventajas de ambos procesos, sin dejar de mencionar a los desafíos del reclutamiento de capital humano en los que intervendrá la planeación estratégica, condiciones del entorno y los requisitos que el puesto representará. También se darán a conocer las fuentes o canales de reclutamiento, investigaciones internas y externas de las necesidades y las



diversas políticas que rigen a las organizaciones.

Se conocerá la definición de selección de personal, en cuyos procesos intervendrán, la comparación, decisión, descripción y análisis, requerimientos, hipótesis de trabajo y cómo se fundamentará la selección de personas, las técnicas que se aplicarán en estos procedimientos, luego se dará paso a conocer, uno de los métodos más utilizados en los procesos de selección, la entrevista, su estructuración, la forma en que se realizará, sus etapas, diferentes tipos, ambientes y contenido. En cuanto a su clasificación las pruebas podrán ser de acuerdo con el método, orales, escritas o de realización y en cuanto a las áreas de conocimientos abarcados se clasificarán en generales o específicas y por la manera de su elaboración estas podrán ser tradicionales, objetivas, alternativas o con la variación de diferentes test.

Para continuar con la definición de los procesos de selección se deberá comprender, que es preciso realizar la evaluación y control de resultados, la validez y confiabilidad a través de los fundamentos de las pruebas y obtener el conocimiento que dichas pruebas se podrán presentar en forma y con habilidades motriz, física y se realizarán de forma computarizada, por logros y en centros de evaluación.

Se procederá a identificar, las nuevas tendencias y herramientas que han surgido en el Siglo XXI y se incrementarán en las áreas de recursos humanos de las organizaciones, para adaptarse a la nueva normalidad pos-COVID-19, entre las nuevas preferencias se encontrarán las necesidades de abordar el teletrabajo, gestión de equipos en remoto, mejorar la accesibilidad y la seguridad de datos y se comprenderá la implementación de nuevas herramientas, cómo los softwares especializados en recursos humanos versus un software de planificación de recursos empresariales que apoyarán la automatización de la gestión administrativa, con accesibilidad por medio de las aplicaciones como los portales de empleados, el control de presencia y la gestión de trabajo.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica, que permita identificar los tipos de reclutamiento, los procesos de selección, con el propósito de conocer las herramientas y nuevas tendencias de recursos humanos en el Siglo XXI.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de reclutamiento, que se utilizan en la búsqueda y atracción interna y externa del talento adecuado, para ocupar los puestos de trabajo disponibles, con el fin de conocer las estrategias aplicadas dentro de las organizaciones.
- Definir los procesos de selección de personal, con mayor aptitud para cubrir las necesidades que solicita el puesto, con el propósito de identificar los requerimientos del candidato para ocupar la vacante en la organización.
- Analizar las nuevas herramientas y tendencias de los recursos humanos, que permita conocer las características, transformación y evolución en el Siglo XXI, en las organizaciones, con el fin de ampliar los conocimientos para la investigadora.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que es un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. La investigación bibliográfica desempeña un papel prioritario en la relación entre el conocimiento y la información, ya que en atención a ella se procesa información para crear conocimiento y transformarlo en nueva información dentro de un proceso de comunicación formándose una espiral del conocimiento. (Méndez & Astudillo, pág. 16).

La investigación bibliográfica, sirve como un recurso para incrementar los conocimientos de temas específicos de manera ordenada, a través de la recopilación de información de fuentes creíbles sobre temas de interés para obtener nueva y válida información, para crear aportes que amplían la preparación, de pre- profesionales y personas en general.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en extraer segmentos de información de fuentes documentales, por ejemplo: extractos y/o síntesis de libros, artículos de periódicos o revistas, registros históricos, etcétera. La principal utilidad de esta técnica es la reducción de la información resultante, que posteriormente podrá organizarse a conveniencia del investigador y de acuerdo con las secciones incluidas en el trabajo de investigación, en instrumento que se utiliza para el registro de la información es la ficha de contenido, ya sea el papel o electrónica. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 112).

Cuando se habla de fichaje, se hace referencia a la técnica que se utiliza y a la forma breve de cómo se va a procesar la información, obtenida de documentos relacionados con el tema de interés, se selecciona lo que se considera más relevante y el resumen del contenido recopilado se plasma de manera ordenada, detallada, escrita o digital para facilitar su uso, según sea necesario.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Aunque es indudable que en el transcurrir del tiempo ha existido atención hacia el recurso humano, es menester patentizar que va relacionado al desenvolvimiento de la administración científica y general de finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX en donde se aprecia mayor prioridad a las áreas de personal, sobre todo por la relación inconsistente que se detectaba en la selección de personal el proceso de manufactura y productividad. En el Siglo XX son identificadas las funciones administrativas de las organizaciones y se continuó afianzando el enfoque ya indicado, conservándose la denominación de personal e innovando las de bienestar o seguridad para prevalecer el principio que era necesario de la administración del recurso humano. (Sotomayor, 2016, pág. 28).

En el transcurso del tiempo se ha prestado especial atención al recurso humano, es necesario mencionar la relación que tiene con el desarrollo de otras especialidades de la administración y según registros históricos, a finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX, se diagnostica que algunos espacios, carecen de organización da como resultado debilidad en los proceso de selección. A partir del Siglo XX toma auge y se incrementa la atención a las áreas de selección de personal, así se reconocen las funciones administrativas en torno a las organizaciones y se fortalece aún más el enfoque de selección de personal, con la integración de beneficios de manera segura y se demuestra que es primordial y muy significativo afianzar la administración del recurso humano en las distintas áreas de las organizaciones.

Uno de los enfoques administrativos que coadyuvó en gran medida en el desarrollo que nos ocupa hoy fue las relaciones humanas que comprende aproximadamente en 1930 y hasta finales de los 50. En este lapso nace también el término relaciones industriales sobre todo por la

inclinación a la solución de asuntos que involucran al personal y a la organización en la década de los 60 se continúan impulsando el desarrollo e incluso apareciendo disciplinas especializadas pero relacionadas y desde los años 70 se identifica un enfoque prevaleciente de profesionalización plena del área. A través de esos años se clarifican las funciones básicas del área después se identifican plenamente para abrir carreras profesionales con las denominaciones de Relaciones Industriales y Administración de Empresas y en su caso la de Recursos Humanos evoluciona de forma congruente con lo que sucede en su entorno. (Sotomayor, 2016, pág. 28).

Según los registros históricos de 1930 hasta finales de los años 50, se contribuyó al crecimiento y fortalecimiento de las relaciones humanas, y esto da origen al concepto de relaciones industriales, mantiene el enfoque y la prioridad en el personal y la organización. Se fortaleció la especialización en las diferentes áreas e introduce capacitaciones dirigidas a sectores específicos con el objeto de alcanzar un alto grado de profesionalización, implementación y especialización, que avanza constantemente de acuerdo con cada necesidad.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este periodo se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas el cual representa un carácter natural espontaneo. (Zayas, 2010, párr. 5).

Según los hechos registrados en las primeras sociedades, el progreso y la distribución del trabajo se basan en el comienzo de las responsabilidades de quienes forman parte del origen laboral en la comunidad, para la división del trabajo, se han tomado en cuenta la diversidad de características de los personajes, da origen en esta época al surgimiento de la función de selección de personas con aptitudes y capacidades para realizar las diversas tareas requeridas.

## **4.2 Definiciones de Reclutamiento según Autores**

### **4.2.1 *Idalberto Chiavenato***

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. (Chiavenato, 2001, pág. 208).

El reclutamiento tiene como fin manejar las técnicas y procesos adecuados para identificar a los candidatos más competentes que cumplen con los requisitos, es el canal por el que se brinda información adecuada para promocionar las oportunidades de empleo disponibles, para que el reclutamiento sea funcional es necesario identificar a la mayor cantidad de aspirantes con la finalidad de cubrir las necesidades de recursos humanos y brindar a la organización a las personas con habilidades para el logro de los objetivos.

### **4.2.2 *Alfonso Sotomayor***

El reclutamiento es una función que tiene como finalidad específica atraer candidatos hacia la organización para cubrir las necesidades que ha planteado, observando requisitos básicos requeridos, recibiendo solicitudes de empleo, currículos e información laboral capacitación e información fiscal personal ya que existen diferentes medios para reclutar como fuentes internas

y externas sindicatos, prensa, bolsas de trabajo, programas de gobierno, agencia de empleos, radio, televisión, avisos externos y consultores porque cada medio aporta candidatos a la organización, algunos con mayor efectividad que otros pero igual de importantes. (Sotomayor, 2016, pág. 138).

Dentro de las funciones de la organización el reclutamiento es una de las principales fuentes de divulgación y atracción de talento humano a las organizaciones, con el objetivo de identificar las necesidades que se presentan en los puestos vacantes, se puede utilizar de manera interna y externa, y a través de diversos medios que favorezcan dichas estrategias.

#### **4.2.3 Gary Dessler, Ricardo Varela**

Por diversas razones, en la actualidad el reclutamiento eficaz es cada vez más importante. En primer lugar, si en general la tasa disminuye, ello conduce a lo que algunos expertos en reclutamiento llaman situación de fuentes de empleados evaporadas. En relación con lo anterior muchos creen que los actuales trabajadores de la Generación X (quienes nacieron entre 1963 y 1981) están menos inclinados a establecer relaciones laborales de largo plazo, que sus predecesores; entonces, descubrir la inducción apropiada para atraerlos y contratarlos quizás sea más difícil que en años anteriores. (Dessler & Varela, 2004, pág. 45).

En la actualidad el reclutamiento ha generado cada día más relevancia y para mantener los índices adecuados y evitar que algunas oportunidades desaparezcan, se considera que las personas muestran menor interés por relaciones laborales por mucho tiempo, aunque se ha vuelto más difícil es necesario buscar los medios de atracción y motivación para lograr establecer, dichas relaciones a largo plazo.

### **4.3 Reclutamiento**

Incluye las actividades conducentes a llenar los puestos vacantes en la organización incluidos la búsqueda y atracción de candidatos (dentro o fuera de la organización), la preselección

(screening) los candidatos y la selección final de los presumiblemente más competentes, y la introducción (llamada también inducción) del personal a su nuevo puesto. (Martínez & Martínez, 2009, pág. 11).

Durante el proceso del reclutamiento, se desarrollan diversas actividades, con el fin de identificar a los candidatos ideales y realizar la selección de quienes califiquen al puesto, para ser elegidos y estos puedan pasar a la siguiente etapa en la que se familiariza con la organización.

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de reclutamiento en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección. En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. (Castaño, López, & Prieto, 2011, pág. 15).

La organización debe hacer uso de las diferentes fuentes dentro y fuera de la misma, para atraer a los candidatos que reúnan los requisitos del puesto, existen candidatos cuya capacidad es conocida por la organización el proceso se lleva a cabo únicamente por medio de la propuesta y aceptación de la relación laboral, por el contrario cuando se carece de candidatos apropiados el reclutamiento se puede readecuar.

El proceso de reclutamiento es realmente una actividad de venta. Su cliente cuando está intentando vender el puesto es un candidato cualificado. En el Cuaderno del Director El reclutamiento como un venta, presenta alguna claves para el éxito de un reclutamiento entendido como una actividad de venta. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 193). El reclutamiento puede ser visto también como una oportunidad de venta, en la que el cliente ofrece una vacante a una



persona potencialmente calificada para el puesto, esta actividad muestra algunos lineamientos para que el reclutamiento desde el punto de vista de las ventas tenga éxito.

#### **4.3.1 Identificación de Talento**

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. (Werther & Davis, 2008, pág. 152).

La identificación de talento es la que se encarga de situar y llamar la atención de los candidatos que califican para ocupar los puestos disponibles, comienza con la búsqueda de los interesados y finaliza con la recepción de las solicitudes entre las que se contratará al nuevo personal. El departamento tiene bajo su responsabilidad la búsqueda de talento y existe gran variedad de métodos para reclutar, en la mayoría de los países estos se encuentran distribuidos de diferente manera y están regulados legalmente.

**4.3.1.1 Reclutamiento Interno Comparado con el Reclutamiento Externo.** Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar en cada situación. (Werther & Davis, 2008, pág. 152).

Cuando existe una vacante en los requerimientos de la organización, se debe analizar si se lleva a cabo el reclutamiento de manera interna con quienes forman parte ya del personal de esta, o se realiza de forma externa con personas fuera de esta, ambas tienen pros y contras, pero se deben estudiar ambas opciones.

La contratación otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. Algunas veces resulta rentable buscar a especialistas externos en lugar de soportar los gastos de formar a los actuales trabajadores para realizar nuevos procesos o manejar nuevas tecnologías. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 199).

Al contratar nuevo personal le da la ventaja a la organización de poder innovar a través de personas con nuevas expectativas y mayor preparación, es conveniente para estos procesos contratar a expertos que se encarguen de manejar las diferentes etapas y la implementación tecnológica.

**4.3.1.1.1 El Proceso de Reclutamiento.** El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. (Chiavenato, 2001, pág. 217).

Existe variedad en los procesos de reclutamiento, esto depende del sistema que adopte la organización y de las decisiones que se tomen según disposición de la línea en que se encuentren para la elección de cubrir el puesto. El reclutamiento pertenece al equipo encargado y se encuentra

sujeto a lo que determinen los superiores y se pone en marcha a través de las solicitudes de empleo que deben llenar las personas interesadas en cubrir la vacante.

#### **4.4 Reclutamiento Eficaz**

“Suponiendo que la empresa lo autoriza a cubrir un puesto, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos a través del reclutamiento. El reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón” (Dessler, 2009, pág. 172).

Para que el reclutamiento sea eficaz, es conveniente que la empresa realice procesos de identificación de candidatos previamente seleccionados, para ingresarlos a una base de datos y cuando se dé la autorización de cubrir alguna vacante, se cuente con los mejores elementos disponibles logrados a través del reclutamiento para la mejor contratación.

##### **4.4.1 Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse, determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: Transferencia de personal, Ascensos de personal, Transferencias de desarrollo de personal, Programas de desarrollo de personal, Planes de profesionalización (carreras de personal). (Chiavenato, 2001, pág. 221).

Al presentarse una vacante en la organización, el reclutamiento interno se puede realizar por medio de ascensos, traslados o transferencias con inclinaciones verticales, horizontales y diagonales, así mismo involucra traslados de personal, se busca escalar a otros puestos, progreso de desarrollo de personal y realizar planes de carrera y profesionalización dentro de la organización.

Todo proceso de selección en el que se contemple la promoción o movimiento de talentos propios organizacionales para cubrir una vacante institucional es considerado un reclutamiento interno. El reacomodo de los talentos dentro de la organización a través de promociones, o también denominado ascensos; así, los movimientos de persona ya sean verticales o diagonales, pueden tener como punto de partida planes de capacitación y desarrollo interno o inclusive impulsos propios de carrera. Es decir, siempre que las potencialidades del personal de una organización sean los óptimos para las diferentes opciones de promoción o movimiento personal para cubrir las diferentes vacantes a partir del denominado reclutamiento interno. (Armas & LLanos, 2017, pág. 73).

Los procedimientos y traslados de personal forman parte fundamental del reclutamiento interno, puesto que incentiva a los trabajadores por medio de ascensos y nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización, a que puedan tener estímulos y desarrollar al máximo sus capacidades, habilidades y talentos.

**4.4.1.1 Ventajas del Reclutamiento Interno.** 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. (Werther & Davis, 2008, pág. 152).

Entre las ventajas que presenta el reclutamiento interno, se puede mencionar el ambiente positivo de trabajo dentro de la organización, el empleado ya se siente familiarizado con la empresa, identificado con la cultura y será necesario capacitarlo solo con las nuevas responsabilidades que adoptara en el puesto al que fue trasladado.

**4.4.1.1.1 Es más Económico.** “Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevo empleado, etc” (Chiavenato, 2001, pág. 223).

Una ventaja de reclutamiento interno es que es más económico, pues se reducen los costos, evita los gastos y contratación de empresas de reclutamiento, menor costo de publicidad, admisión de candidatos y evita los gastos de introducción e inducción del nuevo empleado que ha sido trasladado.

**4.4.1.1.2 Es más Rápido.** Es más rápido evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo la demora natural del propio proceso de admisión, etc. (Chiavenato, 2001, pág. 223).

El reclutamiento interno es más rápido en comparación con el reclutamiento externo, se limita la espera de publicaciones en diferentes medios, el candidato deja de laborar en el proceso de notificación en el puesto que este ocupe pues el proceso se da de una forma más sencilla y en menor tiempo.

**4.4.1.1.3 Presenta un Índice de Mayor Validez y de Seguridad.** Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de las veces, integración, ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa cerca de sus empleados. (Chiavenato, 2001, pág. 224). Otra de las ventajas del reclutamiento interno es que presenta un índice de mayor validez y de seguridad, cuenta con mayor eficacia, pues

ha superado las pruebas a las que se le ha sometido sin ser necesario que esté en un periodo de prueba ni necesite capacitación para su introducción al puesto que va a desempeñar, gracias a los conocimientos y experiencia que posee se reducen los errores que pueda cometer.

**4.4.1.1.4 Es una Fuente Poderosa de Motivación para los Empleados.** Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y crearlas. (Chiavenato, 2001, pág. 224).

La fuente poderosa de motivación para los empleados se refiere a la acción de conocer que pueden ser promovidos a un nivel superior y los estimula a seguir en preparación y tratar de dar lo mejor de sí mismos, para poder alcanzar los beneficios y las oportunidades que brinda la organización de ser ascendidos.

**4.4.1.1.5 Aprovecha las Inversiones de la Empresa en la Capacitación.** “Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos” (Chiavenato, 2001, pág. 224).

Las organizaciones que aprovechan las inversiones de la empresa en capacitación se preocupan por el apoyo al personal, para que los empleados adquieran mayor crecimiento y amplíen sus conocimientos, esta inversión beneficiará especialmente al empleado y se verá reflejado al momento de ocupar un puesto superior.

**4.4.1.1.6 Desarrolla un Sano Espíritu de Competencia Entre el Personal.** “Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen

a quienes demuestran condiciones para merecerlas” (Chiavenato, 2001, pág. 224). Desarrollar un sano espíritu de competencia tiende a cambiar el concepto de competencia, de manera que los empleados comprendan, que, para alcanzar mejores oportunidades, se necesita esforzarse al máximo y demostrar a través de su trabajo, que cuentan con habilidades y conocimientos, para desempeñar con la mejor actitud las responsabilidades que el puesto requiere.

**4.4.1.2 Desventajas del Reclutamiento Interno.** “Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso” (Werther & Davis, 2008, pág. 153). Una de las mayores desventajas del reclutamiento interno, es que el empleado comience a sentirse desilusionado lo que lo induce a la frustración, sin poder obtener el ascenso deseado, y este comience a tener conflictos y se considere incapaz de realizar ciertas tareas, por esta razón se crean ambientes laborales indeseados.

#### ***4.4.2 Reclutamiento Externo***

El reclutamiento externo opera con los candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, contactos con sindicatos o asociaciones gremiales, contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centro de integración empresa escuela, etc. (Chiavenato, 2001, pág. 225).

Otra de las formas de reclutamiento es el externo, consiste en cubrir las plazas vacantes con personas que provienen de afuera de la organización, para que se lleve a cabo este proceso

intervienen varios medios como la presentación de currículos, recomendaciones de los mismos empleados, anuncios en diferentes medios.

**4.4.2.1 Ventajas del Reclutamiento Externo.** Por otro lado, el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. (Werther & Davis, 2008, pág. 153).

El reclutamiento externo presenta varias ventajas favorables para la organización, tiene la posibilidad de contratar talento humano con una nueva visión, enfoques que aporten valiosos conocimientos para romper con la rutina, la monotonía y evitar verse afectados por la ausencia habitual existente en algunas organizaciones y así contagiar de ese nuevo entusiasmo a sus compañeros de labores como un fuerte estímulo para producir un efecto de beneficio para todo el personal.

**4.4.2.1.1 Trae Sangre y Experiencia Fresca en la Organización.** Trae sangre y experiencia fresca en la organización. La entrada de nuevos 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 actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas. (Chiavenato, 2001, pág. 230).

Trae sangre y experiencia fresca en la organización, está es una de las ventajas del reclutamiento externo, pues renueva ideas y aporta conocimientos vanguardistas con nueva visión



para resolver problemas dentro de la organización, y observa cómo se desarrolla el movimiento, con este sistema se tiene la oportunidad de actualizarse y conocer cómo se maneja el ambiente exterior en comparación con otras organizaciones.

**4.4.2.1.2 Renueva y Enriquece los Recursos Humanos de la Organización.** “Renueva y enriquece los recursos humanos en la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la que existe en la empresa” (Chiavenato, 2001, pág. 230).

Una de las ventajas del reclutamiento externo es que, renueva y moderniza el departamento de recursos humanos en las organizaciones, de acuerdo con las políticas de estas, se basan en reclutar personal que sea idóneo, para encajar dentro de los requisitos mínimos requeridos, y en el desarrollo laboral de los nuevos aspirantes para fortalecer a la organización en las diferentes áreas.

**4.4.2.1.3 Aprovecha las Inversiones en Capacitación y Desarrollo de Personal de Otras Empresas o de los Mismos Candidatos.** Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato, 2001, pág. 230).

Una ventaja externa de los recursos humanos es que aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos, pues obtiene beneficios de las capacitaciones y desarrollo que se llevan a cabo por otras organizaciones y los mismos aspirantes, sin invertir en esos procesos porque aprovecha el reingreso de la inversión que se realizó. En algunas organizaciones optan por recurrir a empresas que se encargan de reclutar

para evitar desembolsos adicionales como lo son la capacitación e inducción.

**4.4.2.2 Desventajas del Reclutamiento Externo.** Entre las desventaja se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther & Davis, 2008, pág. 153).

El reclutamiento externo representa algunas desventajas, entre las que se puede señalar que el costo es más elevado, el proceso es más complejo e incierto sin saber quién va a ocupar la vacante por estas razones se vuelve un proceso difícil e inseguro sin determinar por cuanto tiempo permanecerá en la organización.

#### **4.4.3 Reclutamiento Mixto**

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando el reclutamiento interno en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato, 2009, pág. 139).

El reclutamiento que se complementa entre el interno y externo se denomina mixto, el reclutamiento interno busca ocupar la posición actual y se habilita una vacante que se debe cubrir mediante reclutamiento externo. Para atraer al candidato por reclutamiento externo es necesario presentar ofertas laborales con oportunidades a crecimiento y beneficios dentro de la organización.

#### **4.4.4 Reclutamiento Local, Nacional e Internacional**

Asimismo, la identificación de talento en una organización puede llevarse a cabo a nivel local, nacional o internacional. Cada una de estas variantes presenta desafíos específicos, con

ventajas y desventajas, características. Por ejemplo, es probable que el reclutamiento a nivel local resulte más económico, pues se evitan costos de viajes o comunicaciones a lugares distantes, aunque la oferta puede estar más restringida y sus conocimientos pueden ser más limitados esto ocurre en áreas especializadas, como la tecnología. El reclutamiento local, por último, ofrece ventaja de familiaridad con el entorno: en muchos casos, es probable que los interesados en la empresa la conozcan, al menos superficialmente. (Werther & Davis, 2008, pág. 154).

El reclutamiento local, nacional e internacional, tiene varios retos, pues si se limita al reclutamiento local y nacional, puede tener un menor costo, pero puede encontrar dificultades como restricciones y conocimientos menores en algunas áreas, sin embargo, es posible que los candidatos conozcan la existencia de la organización.

#### ***4.4.5 Reclutamiento de Clases Protegida***

Una parte esencial de los esfuerzos de reclutamiento, tanto internos como externos, de muchas organizaciones consiste en atraer a mujeres, minorías, personas con minusvalías y otros empleados pertenecientes a clases protegidas. Aunque las líneas directrices de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo estipulan que solo los contratistas del gobierno, y el propio gobierno, deben tener política por escrito de discriminación positiva, muchos empresarios del sector privado consideran que estas políticas son válidas para ellos. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 199).

Al referirse al reclutamiento de clases protegidas dentro y fuera de la organización, se tiene como finalidad brindar las oportunidades de inclusión a ciertos grupos de personas que presenten alguna dificultad para integrarse en el campo laboral, a pesar de que solo el gobierno es quien puede aplicar estas políticas, el sector privado las considera aplicables y con validez para las distintas organizaciones.

#### **4.4.6 Reclutamiento Internacional**

El reclutamiento internacional es la práctica de buscar talento en países distintos al propio. En los países industrializados el reclutador debe conocer información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo. Los países altamente desarrollados, y un creciente número de países en vías de desarrollo, suelen mantener excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero que ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento. (Werther & Davis, 2008, pág. 174). El reclutamiento internacional, consiste en la búsqueda y puesta a disposición de talento humano para ofrecer a países con mayor desarrollo en la industria, y los que se encuentran en vías de desarrollo, regularmente cuentan con espacios adecuados para realizar las actividades de incorporación.

### **4.5 Desafíos del Reclutamiento de Capital Humano**

#### **4.5.1 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa se enfoquen en conseguir alcanzar la misión de la organización, a través del convencimiento del alcance de la visión global. Así pues, la planeación estratégica sitúa a los gerentes y jefes en un punto analítico de situaciones estratégicas, bajo un lenguaje y acciones comunes con objetivos y valores compartidos (Friedman, 2007). En este punto es importante realizar un diagnóstico situacional de la organización, una de las técnicas utilizadas en el FODA o DAFO (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades). (Armas & LLanos, 2017, pág. 42, como se citó en Friedman, 2007).

Al realizar la planeación estratégica es responsabilidad de las personas que lideran la empresa, lograr la misión en las organizaciones y de esta manera les corresponde analizar las estrategias, las acciones para alcanzar los objetivos, es necesario realizar un estudio de la situación actual de la organización a través de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

#### ***4.5.2 Hábitos y Tradiciones en el Reclutamiento***

Los departamentos de personal, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar el éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas. (Werther & Davis, 2008, pág. 156).

Los hábitos y tradiciones en el reclutamiento, muchas veces se reflejan en los departamentos de personal, pues estos conservan técnicas, aplican hábitos y políticas que les resultaron exitosas, se convierten en tradiciones aplicadas al reclutamiento, puesto que han dado resultados satisfactorios y en menor tiempo, sin embargo, pueden llevarlos a cometer errores y esto evita identificar estrategias con mayores beneficios.

#### ***4.5.3 Condiciones del Entorno***

Las condiciones sociales en que opera la empresa que puedan ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasa de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor. (Werther & Davis, 2008, pág. 157).

Las condiciones del entorno son las áreas en donde se desenvuelve la organización, en las prácticas de reclutamiento influyen factores como el ambiente, el entorno social, los niveles de desempleo nacionales y por región, las limitaciones para solventar la falta o la disponibilidad de personas calificadas en diversas áreas, así como la situación económica en donde la organización realiza sus operaciones, se busca que dichos aspectos sean favorables para tener las mejores condiciones.

#### **4.5.4 Requisitos del Puesto**

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación. Con frecuencia el reclutador podrá encontrarse en una situación en que el gerente de línea le pedirá que ubique al candidato más calificado con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible. (Werther & Davis, 2008, pág. 159).

Los requisitos del puesto deben ser específicos pues forman parte fundamental del proceso y la organización, se encargan de proponer las bases que deben incluir las destrezas, aptitudes y competencias específicas de las áreas a las que se dedica la organización, deberán elegirse y ser tomadas en cuenta en el proceso de reclutamiento, para la ubicación del candidato apropiado según lo requerido por el jefe de línea.

#### **4.5.5 Costos**

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de encontrar a una agencia de outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. (Werther & Davis, 2008, pág. 159). Los costos que conlleva la identificación y reclutamiento de candidatos que reúnan las condiciones necesarias para ocupar determinadas vacantes, implican varios factores como lo son los valores de contratación de empresas especializadas o emplear empresas externas que se encarguen de realizar las gestiones que esta requiere, sin embargo, aumentarán los gastos.

#### **4.5.6 Incentivos.**

Al igual que en el área de compensación de recursos humanos de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación

indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de su tarea. Con frecuencia los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. (Werther & Davis, 2008, pág. 160).

Los incentivos forman parte del mercado de trabajo existente y son una amplia gama de compensación indirecta, es necesario que el reclutador tenga conocimiento de las políticas establecidas por su organización, para ofrecer en algunos casos según sea necesario los incentivos en el desarrollo de su tarea, dichos beneficios logran que el candidato se incline a favor de la mejor compañía.

#### **4.6 Investigación Interna de las Necesidades**

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal. (Chiavenato, 2009, pág. 128).

Para los planes de crecimiento y desarrollo, se debe conocer la investigación interna de las necesidades a lapsos de corto, mediano y largo plazo, para identificar los requerimientos de crecimiento y desarrollo, dicha investigación debe realizarse de manera constante para identificar los, perfiles, características que deben poseer quienes se integren a la organización.

#### ***4.6.1 Planeación de Personal***

La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por lo tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio. (Alfaro, 2012, pág. 39).

La planeación del personal debe estar involucrada en los procesos internos y en los constantes cambios en la sociedad, así como implementación de nuevas tecnologías, el mercado laboral y las modificaciones en la legislación laboral, la planeación se realiza de manera extensa y constante.

#### ***4.6.2 Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio***

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 de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad tendrá también como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/ servicio. (Chiavenato, 2007, pág. 151).

En recursos humanos, el modelo basado en la demanda estimada de producto o servicio hace referencia al personal que va a depender del requerimiento estimado del producto, enfocado a la industria o del servicio sin ser una organización industrial. Existe una estrecha relación entre ambas variables y dependen del número de personas y la demanda del servicio lo que va a influir en los cambios en la productividad, tecnología y otros cambios que sucedan se verán reflejados en los productos y servicios.



#### ***4.6.3 Modelo Basado en Segmentos de Puestos***

“Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes” (Chiavenato, 2009, pág. 129).

El modelo basado en segmentos de puestos se refiere al patrón que está dividido en secciones y se encuentra, fundamentado, orientado y dirigido también al nivel operacional de las organizaciones, dicho procedimiento de planificación del recurso humano es utilizado principalmente por grandes compañías aplicado a diferentes puestos.

#### ***4.6.4 Modelo de Gráfica de Reemplazo***

“Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quien sustituye a quien si se presenta una eventualidad de una vacante futura dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 152).

Las organizaciones hacen uso del modelo de la gráfica de reemplazo, con esquemas representativos, que indican de forma gráfica la posición en que se encuentra cada puesto dentro de la organización y la manera de cómo se van a sustituir a las personas cuando se cuente con una vacante disponible.

#### ***4.6.5 Modelo Basado en el Flujo de Personal***

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia afuera de la organización. La verificación histórica y seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo prevé las consecuencias, de las contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. (Chiavenato, 2009, pág. 131).

Desde una amplia perspectiva el modelo basado en el flujo de personal refleja el movimiento, desde el interior como el exterior, así mismo ratifica los hechos históricos de los movimientos de la organización y conserva un modelo tradicional sin aspiraciones de crecimiento, se anticipa a los hechos imprevistos que se puedan suscitar.

#### ***4.6.6 Modelo Basado en Planeación Integrada***

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables: Volumen planeado de producción, Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal, Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes, Planeación de carrera dentro de la organización. Desde el punto de vista del flujo interno la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 153).

El modelo basado en la planeación integrada da oportunidad de mayor integración y según la planificación involucra variables significativas, dentro del ámbito tecnológico, oferta, demanda, comportamiento, planeación, ofrece la oportunidad de que el personal pueda hacer de su trabajo una carrera y lleva a cabo la planificación de personal en un orden determinado.

#### **4.7 Investigación Externa del Mercado**

Es una investigación del mercado RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento. (Chiavenato, 2009, pág. 132). Para la investigación externa del mercado es necesario conocer los aspectos sobresalientes y hacer una indagación de los recursos humanos, para luego dividirlos y de esta manera conocer las diferencias que sirven para facilitar su estudio.

## **4.8 Políticas de la Organización**

“Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos” (Werther & Davis, 2008, pág. 160).

Para ejecutar las políticas de la organización, es necesario realizar los procesos de reclutamiento, aplicar políticas generalizadas, con el propósito de establecer igualdad en los diferentes espacios, para poder proyectar una mejor imagen y alcanzar el logro de crecimiento en el ámbito económico.

### **4.8.1 Políticas de Compensación**

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos. (Werther & Davis, 2008, pág. 161).

En las políticas de compensación los encargados del reclutamiento se enfrentan a ciertos desafíos cuando se trata del factor salarial, sin embargo, las empresas bien organizadas se preocupan por asignar formas de remuneración de manera equitativa en los diferentes grados que ocupen los puestos de la organización.

### **4.8.2 Políticas de Contratación**

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad o dar trato especial a

quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional. (Werther & Davis, 2008, pág. 161).

Existen diversas políticas de contratación que las organizaciones pueden fijar de acuerdo a sus intereses en el proceso de reclutamiento, desde optar por contrataciones de jornadas de medio tiempo hasta la inclusión de personas con limitaciones, y la selección de personas capacitadas para trabajar en el extranjero.

#### ***4.8.3 Políticas de Contratación Internacional***

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles directivos o bien de capital intelectual calificado. Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación. (Werther & Davis, 2008, pág. 161).

Entre las políticas de contratación internacional en ciertas organizaciones existen límites para reclutar a personas extranjeras, sin embargo, las multinacionales contemplan personal internacional calificado, para desempeñar puestos de altos mandos, aunque el tipo de relación laboral implique elevar los gastos de contratación.

#### ***4.8.4 Políticas de Promoción Interna***

Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de esta, antes de recurrir al mercado exterior. De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura

organizacional y a sus funciones específicas. (Werther & Davis, 2008, pág. 162).

Las políticas de promoción interna promueven que las vacantes sean cubiertas por miembros internos de la organización, el reclutador debe realizar un estudio previo de posibles candidatos antes de tomar la decisión de realizar procesos externos, pues esto estimula a los empleados actuales a sentirse motivados e identificados con la cultura de la misma.

#### **4.9 Canales de Reclutamiento**

Habiendo determinado el segmento de mercado en el cual se encuentra el tipo de candidatos que son de interés para la organización, es fundamental determinar las fuentes y canales de reclutamiento más pertinentes a proceso de selección en curso. Asimismo, por ejemplo, los canales más habituales de reclutamiento son: periódicos, revistas, carteleras internas, agencias de empleo, banca laboral universitaria, asociaciones y colegios de profesionales, jobposting o postulación interna a través de planes de desarrollo entre otros. Sea cual fuere el canal de difusión de los llamamientos a ocupar una vacante, el instrumento utilizado por excelencia es el denominado anuncio. (Armas & LLanos, 2017, pág. 74).

Los canales de reclutamiento identifican a los candidatos que pertenecen a la sección del mercado de interés de la organización, se procede a atraer a los medios de difusión, para realizar la selección y entre los más utilizados se encuentran periódicos, revistas, propuestas internas entre otra gran variedad de fuentes independientemente de las que sean usadas este es llamado anuncio.

##### ***4.9.1 Canales de Reclutamiento Interno***

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y

transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso. (Werther & Davis, 2008, pág. 162).

Son los canales de reclutamiento interno quienes representan, parte esencial de los candidatos potenciales, para optar a los puestos vacantes ya sea por medio de un ascenso o un traslado, pues estos ya tienen conocimiento del movimiento de la organización, en algunos casos los altos mandos son quienes toman la decisión final de contratación y la participación de recursos humanos es mínima.

**4.9.1.1 Programa de Promoción de Vacantes.** Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se les informa a los empleados que vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto. (Werther & Davis, 2008, pág. 162).

Los programas de promoción de vacantes en las organizaciones consisten en impulsar y trasladar al personal la información de los puestos disponibles, se les da a conocer los requerimientos para poder optar a los mismos y se les hace la invitación para presentar su solicitud si así lo desean.

**4.9.1.2 Retención de Empleados.** Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienen a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no sea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. (Werther & Davis, 2008, pág. 163).

Los casos complejos de retención de empleados se dan cuando un empleado actual de la organización recibe una oferta por parte de otra empresa, dicha organización tiene que analizar las

condiciones de este y si es un empleado excelente y representa a alguien fundamental en los intereses de la empresa, es conveniente realizar una negociación de contraoferta que mejore las condiciones actuales con el fin de retenerlo.

#### **4.10 Canales de Reclutamiento Externo**

“Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo” (Werther & Davis, 2008, pág. 164).

Los canales de reclutamiento externo se llevan a cabo cuando internamente se carece de la posibilidad de llenar las vacantes, por este motivo es necesario recurrir a localizar candidatos fuera de la empresa y el proceso se lleva a cabo de forma exterior, por medio de recursos humanos.

##### ***4.10.1 Reclutamiento por el Sitio de la Empresa***

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la internet, cada vez más empresas recurren a esta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. (Werther & Davis, 2008, pág. 164) .

Con los avances tecnológicos los procesos de reclutamiento por el sitio de la empresa se han modernizado y agilizado de tal manera que, las organizaciones tienen que recurrir a diferentes medios para realizar el reclutamiento de personal y estas deben incrementar su propio sitio de internet para mantenerse informados y presentar las ofertas laborales.

##### ***4.10.2 Sitios de Reclutamiento en Internet***

Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas y jóvenes. De hecho, se

predice que, en América Latina, para el 2011, las personas obtendrán empleo mediante el acceso a este tipo de información será mayor que el que lo obtenga mediante fuentes tradicionales, como diarios de publicación masiva. (Werther & Davis, 2008, pág. 165).

La tecnología es una herramienta útil pues los sitios de reclutamiento en internet a través de los años han ganado popularidad y es de gran ayuda para los procesos de reclutamiento, en un amplio mercado laboral especialmente formado por personas jóvenes, que tienen la posibilidad de calificar para un empleo por medio de estos sitios de información.

**4.10.2.1 Referencias de Otros Empleados.** Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Por ejemplo, es muy probable que un técnico especializado en soldadura avanzada haya asistido a cursos y frecuentando círculos donde conociera a otros soldadores con calificaciones similares. Una segunda ventaja es que, si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En algunas circunstancias estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. (Werther & Davis, 2008, pág. 166).

Frecuentemente las referencias de empleados de la empresa proponen a otras personas de su confianza o con conocimientos similares, para que puedan ocupar las vacantes dentro de la organización, esta acción representa ventajas como encontrar al personal capacitado en áreas específicas, conocer a alguien dentro de la organización, similitud en la forma de trabajo y podrán ayudar al nuevo empleado en su inducción, y la empresa reducirá los costos de capacitación, pues el empleado actual se desarrollará como capacitador.



**4.10.2.2 Publicidad.** Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía proporciona datos sobre como solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios. (Werther & Davis, 2008, pág. 167).

Para cubrir los puestos vacantes se hace necesario realizar publicidad, por medio de los diversos medios de divulgación en donde se exponen los requisitos mínimos necesarios para optar al puesto, la información de la organización y los beneficios que esta ofrece, en casos especiales de contratación se recurre a medios publicitarios profesionales que se encargan de llevar todos los procesos.

**4.10.2.3 Entidades Gubernamentales.** Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país. (Werther & Davis, 2008, pág. 168).

Las organizaciones del gobierno cuentan con bases de datos que contienen información sobre las fuentes de empleo de campos específicos, que dan a conocer a través de sus publicaciones y estudios que realizan acerca de las necesidades y requerimientos de empleados en diferentes áreas del país.

**4.10.2.4 Agencias de Empleos.** Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de

sitios por internet. Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. (Werther & Davis, 2008, pág. 169).

Las agencias de empleo son un vínculo entre las organizaciones y los aspirantes a las vacantes, funcionan como un medio para alcanzar a las personas que tienen interés en obtener oportunidades laborales a través de diversas formas de publicidad tradicional y por medio del internet.

**4.10.2.5 Compañías de Ubicación de Profesionales (Headhunters).** Las agencias de headhunter sólo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia, estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono y los contactos privados pueden constituir sus instrumentos primarios en acción. (Werther & Davis, 2008, pág. 170).

Las compañías de ubicación de profesionales o cazadores de cabezas son las que brindan sus servicios para la contratación de personal en áreas especializadas, es frecuente que dichas organizaciones dirijan su búsqueda con las personas que laboran en otras empresas. Entre su forma de operar se encuentra el uso del teléfono y la comunicación privada, que son sus principales características de accionar.

**4.10.2.5 Outsourcing.** Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas. El proceso del outsourcing puede ser local o internacional. (Werther & Davis, 2008, pág. 170).

El outsourcing se puede dar de forma local e internacional y es empleado por las empresas en la actualidad, para que se encargue de utilizar de forma externa el manejo de ciertos procesos y sirva de apoyo, para reducir el trabajo del área administrativa y se centre en sus operaciones estratégicas.

#### **4.11 Fuentes de Reclutamiento**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2001, pág. 218).

Las fuentes de reclutamiento comprenden todos los medios existentes, puestos a disposición de las organizaciones, para captar personal adecuado con el objeto de cubrir las necesidades de los puestos vacantes, dichos procesos se llevan a cabo a través de métodos variados y distintas fuentes de reclutamiento.

##### ***4.11.1 Empleados Actuales***

Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 193). Las organizaciones con empleados actuales entre sus políticas brindan la oportunidad a sus colaboradores de escalar a un mejor puesto dentro de la misma, al ser tomados en cuenta para cubrir las vacantes disponibles, por medio de la promoción interna, queda a disposición una nueva vacante para cubrir.

#### ***4.11.2 Referencias de los Empleados Actuales***

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienen a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 193).

Para la organización es más conveniente contratar al personal referido por medio de empleados actuales, pues estos nuevos empleados se van a familiarizar y permanecer por periodos más largos en la organización, además de sentirse más cómodos y satisfechos en comparación con personal contratado por otras fuentes.

#### ***4.11.3 Antiguos Empleados***

Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo). Crear una red de alumnos online podría ser una forma simple y de bajo coste de mantener una base de candidatos competentes para la contratación. Además de, una red de antiguos empleados puede ser una fuente de referencias de empleados, familiarizados con la empresa, su cultura y valores. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 195).

La organización puede tomar la decisión de contratar nuevamente a antiguos empleados, estas personas con una relación laboral anterior con la empresa de manera formal o en periodos cortos de tiempo de manera provisional y que han demostrado buen desempeño y capacidades. Otra forma de tener candidatos disponibles es hacer uso de una base de datos creada por empleados que han tenido relación laboral anterior o por más tiempo, pues estos conocen la cultura y se identifican con la empresa.

#### **4.11.4 Antiguos Militares**

Desde que hay terrorismo, los empleados han tenido la opción de contratar a soldados licenciados. No es solo una cuestión de patriotismo. Como se presenta en el Cuaderno del Director Acudir al ejército, las organizaciones ven beneficios reales en el rendimiento con la contratación de antiguos militares. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 195).

Los antiguos militares, en caso de antecedentes que afecten la seguridad, la organización esta tiene la alternativa de contratar, a personal del ejército que este fuera de servicio, para que ésta se beneficie con el desempeño de elementos que tienen la capacidad y experiencia de afrontar situaciones de riesgo.

#### **4.11.5 Anuncios en Prensa y Radio**

Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales), por ejemplo, los psicólogos clínicos suelen encontrar trabajo en la sección de anuncios del periódico mensual de la Asociación de Psicología Americana (American Psychological Association. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 195).

Los anuncios en prensa y radio para el proceso de reclutamiento de personal se pueden efectuar a través de diversos medios de comunicación, según sea la región o país, local, nacional e internacional, las fuentes de las que pueden hacer uso de periódicos, emisoras de radio, revistas, a través de los espacios publicitarios.

#### **4.11.6 Anuncios en Internet y en Páginas Web Especializadas**

“Cada vez más, empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 195).

En la actualidad es más común y menos costoso hacer uso de la tecnología para realizar anuncios en internet y en páginas web especializadas, para que la organización realice publicidad, pues este es un medio que se encuentra al alcance de la mayoría de las personas y se obtienen resultados con mayor rapidez en comparación con otro tipo de material.

#### ***4.11.7 Agencias de Contratación***

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 196).

La organización se puede valer de agencias de contratación, para efectuar los procesos de reclutamiento, por medio de dichas agencias es necesario que ésta asuma, los costos que implica efectuar los procesos que perciben una comisión en relación con el sueldo ofrecido para los empleados nuevos, estas agencias son de mayor utilidad en la contratación de puestos específicos.

#### ***4.11.8 Empleados Temporales***

Un creciente número de organizaciones están acudiendo a trabajadores temporales como fuente de trabajo. Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimientos. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 196). En las organizaciones se tiene la necesidad de contratar empleados temporales, para desarrollar el trabajo de manera estacional en ciertas épocas de mayor demanda, pues la contratación de dichos empleados permite a la organización reducir el tiempo de los procesos que lleva una contratación.

#### **4.11.9 Reclutamiento en Centros de Formación Superior**

Los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar a los empresarios. Los estudiantes de Contabilidad, Ingeniería, Programación, Informática y Sistemas de Información, y los licenciados en Dirección de Empresas y en Derecho, suelen ser considerados como candidatos más deseables debido a la formación aplicada que han recibido. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 196).

Para efectuar el reclutamiento en centros de formación superior, se cuenta con áreas específicas de apoyo a los estudiantes, para hacer contacto con las empresas, al considerarse como candidatos aptos para asumir la responsabilidad de un puesto en las organizaciones, el reclutamiento en centros de formación superior se puede dar en forma presencial o por medio de internet.

#### **4.11.10 Clientes**

Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que esta ofrece. Los clientes pueden resultar valiosos no solo como compradores y consumidores de un producto o servicio. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 197).

Un nuevo medio de reclutamiento lo constituyen los clientes de la organización, pues estos ya conocen de qué forma se desenvuelve la empresa y que les puede ofrecer, resultan ser de muy grande valor solo como usuarios, sino también como consumidores en las organizaciones.

#### **4.12 Definición de Selección de Personal**

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el

desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2009, pág. 144).

La selección de personal consiste en elegir a los candidatos más apropiados y con mayor aptitud, para ubicarlos en el lugar correcto, cuyo fin es elegir a las personas que muestren suficiente capacidad y preparación para el desarrollo eficiente en sus labores y colaborar al buen desempeño que la organización requiere.

#### ***4.12.1 La Selección como Proceso de Comparación***

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante al cargo), y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. (Chiavenato, 2009, pág. 145).

La selección como proceso compara los requisitos mínimos solicitados del aspirante, así como las particularidades propias de quien opta al puesto, conformados por dos procesos de comparación, el primero se encarga de revisar y presentar a los aspirantes y el segundo consiste en aplicar los procesos de selección.

#### ***4.12.2 La Selección como Proceso de Decisión***

Una vez establecida la comparación, entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezca ser postulados para el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección staff no puede imponer al organismo solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio



especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato, 2001, pág. 241).

Al efectuar la selección como proceso de decisión, después de haber realizado el proceso de comparación y cumplido con los requisitos de seleccionar a los candidatos apropiados, para ocupar el puesto, cabe la posibilidad de que gran número de ellos califiquen. El staff es quien se encarga de ejecutar el proceso de selección de personal y de proponer a los candidatos que consideran calificados, sin embargo, los solicitantes son quienes toman la decisión final de contratar a la persona que mejor les parezca.

**4.12.2.1 Descripción y Análisis del Cargo.** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir al aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos. (Chiavenato, 2001, pág. 246).

Para la descripción y análisis del cargo, es necesario prestar atención en el proceso de selección, observar especialmente los aspectos esenciales en el contenido del cargo y los requerimientos específicos de quienes solicitan este. Independientemente del procedimiento que se emplee para el estudio de la selección, se debe enfocar en los requisitos y características.

**4.12.2.2 Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos.** Consiste en que los jefes anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, que representa el inconveniente de fundamentarse en la

opinión del jefe inmediato. (Chiavenato, 2001, pág. 246).

La aplicación de la técnica de los incidentes críticos, es la que se encarga de llevar un control específico en un orden determinado de situaciones inesperadas, en un orden estricto del comportamiento de quienes ocupan el cargo, para evaluar el desempeño laboral e identificar ciertas particularidades, representa un inconveniente en los nuevos candidatos, pues este se basa regularmente en la opinión del jefe inmediato y según su criterio, sin poder determinar, si son características positivas o negativas.

**4.12.2.2 Requerimiento de Personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante a cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos. (Chiavenato, 2001, pág. 246).

El requerimiento de personal consiste en la forma de cómo se lleva a cabo la revisión y comprobación de datos obtenidos según los requerimientos, este proceso es responsabilidad del jefe inmediato. Cuando la empresa carece de un sistema para analizar, se necesita elaborar un formulario en donde se describan los requisitos específicos y anotar los datos que son la base del proceso de selección.

**4.12.2.3 Análisis del Cargo en el Mercado.** Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directos, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y características de sus ocupantes. (Chiavenato, 2001, pág. 248). El análisis del cargo en el mercado al carecer de conocimientos previos tanto de la organización como de la autoridad superior se

cuenta con la opción de realizar comparaciones con otras, para analizar la capacidad, requerimientos y particularidades de las personas que ocupan los puestos, en las diferentes empresas.

**4.12.2.4 Hipótesis de Trabajo.** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe reunirse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato, 2001, pág. 248).

Cuando al realizar las hipótesis de trabajo, se hace imposible aplicar alternativas, es necesario crear una suposición que contenga los posibles requerimientos, particularidades y exigencias que son imprescindibles para la capacidad que el cargo demanda en las organizaciones.

**4.12.2.4.1 Bases para la Selección de Personas.** Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (Chiavenato, 2001, pág. 246). Las bases para la selección de personas de recursos humanos buscan comparar y decidir, lo que motiva a apoyarse en modelos ya establecidos para que adquieran valor, cuyo fundamento lo representan las particularidades de la plaza vacante, como resultado el inicio se da al adquirir información sobre el puesto.

**4.12.2.4.2 Elección de las Técnicas de Selección.** Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. (Chiavenato, 2001, pág. 249). Para realizar la elección de las técnicas de selección más apropiadas se debe recabar toda la información necesaria y se procede a realizar la selección de los métodos que se consideren convenientes para

determinar quiénes son los candidatos que se encuentran con más preparación, para desempeñar los puestos determinados.

#### **4.13 Entrevista de Selección**

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño, la desvinculación, etc. En todas estas aplicaciones, la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste. (Chiavenato, 2001, pág. 250).

Uno de los procesos del que más se hace uso, es la entrevista de selección, esta es aplicada en pequeñas, medianas y grandes empresas, además contribuye fuertemente en el resultado final de la aceptación o rechazo del aspirante a la vacante. Se debe realizar cuidadosamente y con mucha pericia para obtener óptimos resultados.

##### ***4.13.1 Capacitación de los Entrevistadores***

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. (Chiavenato, 2009, pág. 151). Los entrevistadores son de mucho valor y tienen que estar capacitados, para realizar su trabajo de manera imparcial, se espera que sea efectiva la entrevista y quienes la realizan deben estar

preparados profesionalmente y evitar involucrar asuntos personales, para las organizaciones este es un proceso eficaz para evaluar.

#### **4.13.2 Construcción del Proceso de la Entrevista**

Según sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada o bien enteramente libre. Así, las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber. (Chiavenato, 2009, pág. 152).

En la construcción del proceso de la entrevista, el entrevistador dispone de libertad para la dirección de esta, cuenta con las opciones de estructurarla de diversas formas, distribuirla, ordenarla y adaptarla a las circunstancias o realizarla de manera libre, situada en el enfoque y forma de las preguntas y respuestas obtenidas.

**4.13.2.1 Entrevista Totalmente Estandarizada.** Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas asumen diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etcétera. (Chiavenato, 2009, pág. 152).

La entrevista totalmente estandarizada, se caracteriza por estar de manera ordenada y las preguntas previamente elaboradas se aplican de forma directa. Algunas interrogantes se presentan con opciones múltiples, es un tipo de entrevista generalizada, y las preguntas que realiza el entrevistador son concretas.

**4.13.2.2 Entrevista Estandarizada.** Sólo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas, pero permiten repuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud

de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada. (Chiavenato, 2009, pág. 152).

En la entrevista estandarizada las preguntas están hechas previamente y generan poder responder con libertad, el entrevistador cuenta con una lista de apoyo para realizar las preguntas y evitar que algo se pase por alto, con apoyo de la solicitud de empleo que sirve de guía para los puntos a tratar en la entrevista.

**4.13.2.3 Entrevista Dirigida.** “No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato” (Chiavenato, 2009, pág. 152).

Las entrevistas dirigidas, buscan unificar criterios para simplificar los procesos y obtener las respuestas de forma directa, el encargado de realizar las entrevistas espera obtener los mejores resultados para conocer al candidato y conseguir respuestas expresadas de forma natural y espontánea.

#### ***4.13.3 Etapas de la Entrevista de Selección***

“La entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber” (Chiavenato, 2009, pág. 153).

Las etapas en la entrevista de selección se deben realizar de manera cuidadosa y de forma especial y así lograr resultados con mayores beneficios. Para que las etapas de selección se lleven a cabo es necesario que dichas etapas atraviesen por cinco diferentes procesos que forman parte de los requisitos de la realización de esta.

#### ***4.13.4 Preparación de la Entrevista***

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos: Los objetivos específicos

de la entrevista, tipo de entrevista, lectura preliminar del curriculum, la mayor cantidad posible de información. (Chiavenato, 2009, pág. 153). La preparación de la entrevista se debe desarrollar de manera tranquila, programada para evitar improvisaciones, preparada con anticipación y debidamente planificada, para lograr obtener los resultados deseados que son conocer a los entrevistados a profundidad a través de los diferentes métodos que se aplican durante este proceso.

#### **4.13.5 Ambiente**

Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos: Ambiente físico y Ambiente psicológico. (Chiavenato, 2009, pág. 153). La entrevista debe llevarse a cabo en un ambiente tranquilo, que contrarreste todos los sonidos desagradables e interferencias del exterior, que puedan afectar el proceso, es necesario prestar atención especial a estos detalles y propiciar un espacio agradable físico y psicológico.

#### **4.13.6 Ambiente Físico**

“El lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña, aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo” (Chiavenato, 2009, pág. 153). Para la creación de un ambiente físico adecuado, es necesario elegir un espacio exclusivo, cómodo, alejado del ruido del exterior, un lugar privado, se recomienda un espacio pequeño y confortable, sin interferencia de ninguna índole, para que el entrevistador y el entrevistado se sientan a gusto.

#### **4.13.7 Ambiente Psicológico**

"El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones” (Chiavenato, 2009, pág. 153). El ambiente psicológico se

crea a partir de un espacio agradable, estimulador, libre de desconfianza, temores, con tiempo suficiente y llevar a cabo los procesos de manera tranquila sin establecer imposiciones ni obligaciones de ninguna clase, para que la entrevista se desarrolle de una manera efectiva.

#### ***4.13.7 Desarrollo de la Entrevista***

La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. (Chiavenato, 2009, pág. 153).

El desarrollo de la entrevista representa el paso principal del proceso, en el que el entrevistador y el entrevistado intercambian información e inicia con la interacción entre dos personas, uno de ellos realiza preguntas y se espera observar resultados que aporten el avance del proceso, de esta manera se obtiene la información deseada que se brinda al aspirante para tomar decisiones.

**4.13.7.1 Contenido de la Entrevista.** Constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etcétera. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista. (Chiavenato, 2009, pág. 153).



El contenido es el cuerpo de la entrevista y reúne información con respecto a su nivel de preparación académica, su experiencia laboral, condición familiar y socioeconómica, que aspira para su futuro, la entrevista es el medio utilizado por el candidato que da oportunidad de ampliar la información que colocó en la solicitud de empleo o en su hoja de vida.

**4.13.7.2 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, etcétera. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional. (Chiavenato, 2009, pág. 153).

El comportamiento que manifiesta el candidato expresa su forma de ser, sus reacciones ante alguna eventualidad, su forma de sentir, pensar, su actuar, se busca tener una idea de la forma de desenvolverse, sus características sobresalientes, aparte de la calificación profesional que este obtenga.

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

El cierre de la entrevista tiene que desarrollarse libremente, sin que el entrevistado se sienta cohibido ni incómodo en un diálogo ameno y controlado, al llegar a su término deben existir parámetros claros para determinar que esta llegó a su final y comunicar al candidato la información que se brindará para que conozca los resultados y cómo será contactado.

**4.13.7.4 Evaluación del Candidato.** Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (Chiavenato, 2009, pág. 154).

Cuando la entrevista culmine, el entrevistador debe iniciar el proceso de evaluación del candidato, es necesario que se apoye de lo que anotó, las observaciones que realizó, para poder tomar decisiones sobre si califica o se rechaza al candidato, se debe evaluar si es necesario equiparar los resultados con los demás candidatos.

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

Las pruebas de conocimientos o habilidades se realizan para conocer el grado de conocimientos o habilidades que se adquieren por medio del aprendizaje y la práctica a través del talento y las destrezas que se desarrollan, estas pruebas se dividen por el método que utilizan, las

áreas o la forma de cómo se llevan a cabo.

#### **4.13.7.6 Clasificación de las Pruebas de Acuerdo con el Método.**

**4.13.7.6.1 Orales.** “Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en estas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas” (Chiavenato, 2001, pág. 258).

Las pruebas orales, son las que se llevan a cabo a través de la forma verbal, tienen similitud con las interrogantes formuladas en las entrevistas, con la diferencia de que estas preguntas se realizan de manera determinada y tienen como objeto, obtener respuestas orales de forma directa.

**4.13.7.6.2 Escritas.** “Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos” (Chiavenato, 2001, pág. 260). Cuando se refiere a las pruebas escritas se debe conocer que son las que se llevan a cabo a través de forma gráfica, por medio de preguntas y respuestas redactadas, son las aplicadas generalmente en los centros de estudio y en las organizaciones, donde se requiere medir el grado de conocimientos obtenidos del evaluado.

**4.13.7.6.3 De Realización.** “Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas” (Chiavenato, 2001, pág. 260).

Pruebas de realización son las que se desarrollan por medio de la ejecución de un trabajo, tarea o labor que se realiza en tiempo o forma regular, aplicado a pruebas, ingreso de datos, diversos diseños, conducción de vehículos y elaboración de diferentes productos fabricados.

#### **4.13.7.7 Clasificación en Cuanto al Área de Conocimientos Abarcados.**

**4.13.7.7.1 Pruebas Generales.** “Miden nociones de cultura o conocimiento generales” (Chiavenato, 2001, pág. 260). Las pruebas que son realizadas de forma general y están encargadas

de medir los conocimientos, básicos, culturales y generales que tiene una persona que se postula para un empleo y que deben ser tomados en cuenta para adjudicarle el trabajo que ha solicitado.

**4.13.7.7.2 Pruebas Específicas.** “Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad” (Chiavenato, 2001, pág. 260).

Estas pruebas específicas, sirven para investigar los conocimientos propios o que están relacionados con el puesto que desempeñan de acuerdo con cada especialidad, para tratar los temas relacionados con la misma y comprobar los conocimientos con respecto a áreas laborales.

#### **4.13.7.8 Clasificación en Cuanto a la Manera Como se Elaboran las Pruebas.**

**4.13.7.8.1 Pruebas Tradicionales.** De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Abarcan un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan solo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo. Las pruebas discursivas, explicativas o tradicionales se aplican ampliamente en las escuelas o colegios en las pruebas bimestrales o semestrales. (Chiavenato, 2001, pág. 260).

Son las pruebas que se aplican en forma de discurso o exposición, se pueden improvisar sin requerir planificación previa. Evalúan los conocimientos de manera profunda y requieren respuesta, con largas explicaciones y tardadas que abarcan mucho tiempo, generalmente son aplicadas en los centros de estudio.

**4.13.7.8.2 Pruebas Objetivas.** “Estructuradas en forma de exámenes objetivos cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, también denominadas test,

implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas” (Chiavenato, 2001, pág. 260). Las pruebas objetivas reciben el nombre de test y se presentan en forma de exámenes de fácil y rápida aplicación, son elaboradas de acuerdo con un plan cuidadoso a través de preguntas, tienen ventajas en cuanto a al tiempo de aplicación, pues suelen ser bastante rápidas y fáciles de resolver.

**4.13.7.8.3 Test de Alternativas.** “Verdadero o falso, sí o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad” (Chiavenato, 2009, pág. 255).

En el modelo de test de alternativas, las respuestas pueden variar entre falso, verdadero, y ofrece a quienes se someten a ellas la posibilidad de encontrar una variedad de respuestas regularmente con un alto porcentaje de probabilidades y responder acertadamente por casualidad.

**4.13.7.8.4 Test con Espacios Abiertos.** “Preguntas con espacios en blanco que hay que llenar” (Chiavenato, 2001, pág. 155).

Los test con espacios abiertos son pruebas objetivas de fácil aplicación y se formulan por medio de interrogantes estructuradas regularmente dirigidas, que tienen un espacio en blanco para para anotar la respuesta correcta, sobre temas específicos, en forma breve y concisa.

**4.13.7.8.5 Test de Ordenamiento o Apareamiento.** “(Por ejemplo, varios países enumerados en un lado y las capitales colocadas en desorden en el otro). Los test permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación (rápida y fácil) y calificación (rápida, fácil y objetiva” (Chiavenato, 2001, pág. 261).

Los test de ordenamiento o apareamiento se presentan de forma desordenada y consisten en ubicar el contenido de la pregunta y unirlo con la respuesta correcta, por medio de una línea, su aplicación se da de forma más fácil y con mayor rapidez, así como las respuestas se obtienen con facilidad e imparcialidad.

**4.13.7.8.6 Pruebas Mixtas.** “Plantean preguntas tanto expositivas como reactivos en forma de test” (Chiavenato, 2009, pág. 156). Las pruebas mixtas resultan de la unión de interrogantes de manera expositiva, así como las que son presentadas en forma de test, representan un gran apoyo y proveen la posibilidad de incluir diferentes tipos de objetivos por lo que ofrecen la oportunidad de evaluar conocimientos en general.

#### **4.14. Test Psicológicos**

El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. (Chiavenato, 2009, pág. 156).

Las pruebas psicométricas son las que miden y se encargan de evaluar diferentes capacidades como desarrollo mental, habilidades, el aspecto cognoscitivo y se emplea para conocer mejor el desenvolvimiento y desarrollo de las personas en dichas áreas, así como identificar los patrones de conducta a través de sus análisis, que muestren el resultado del coeficiente intelectual para compararlo con los datos estadísticos.

##### **4.14.1 Factor V o Comprensión Verbal**

Se relaciona con la facilidad de empleo de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e implica un razonamiento verbal. Los test para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etcétera. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y

personas que saben utilizar las palabras. (Chiavenato, 2009, pág. 157).

El factor de comprensión verbal se refiere a la actitud verbal y es capaz de establecer relaciones entre términos lingüísticos, resolver problemas expresados verbalmente y establecer conexiones gramaticales entre conceptos verbales, además sirve para comprender y expresar ideas de manera correcta y fluida.

#### **4.14.2 Factor W o Fluidez Verbal**

“Se relaciona con la fluidez verbal, es decir, con la facilidad de palabra. Sería el factor más común en oradores, vendedores y personas que hablan bien” (Chiavenato, 2009, pág. 157).

El factor de fluidez verbal se define como la capacidad que tiene una persona, para manifestarse de manera coherente. Se relaciona con la estructura, rápida y natural de expresarse y es muy utilizado por personas que tienen facilidad de expresión y quienes tienen que dirigirse al público.

**4.14.2.1 Factor N o Numérico.** “Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más común en las personas que hacen cálculos numéricos con velocidad” (Chiavenato, 2009, pág. 157).

La particularidad de este factor es que tiene la capacidad para identificar las reglas numéricas con la habilidad analítica, para desarrollar la agilidad y conocimiento de cantidades numéricas y operaciones aritméticas, además manifiesta la capacidad para razonar de manera cuantitativa.

**4.14.2.2 Factor S o Relaciones Espaciales.** “Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más común en quienes realizan proyectos, diseñadores, conductores de camiones y quienes hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión” (Chiavenato, 2009, pág. 157).

Con el factor de relaciones espaciales se tiene la facilidad de sintetizar, manipular mentalmente, formas, figuras y objetos, así como generar, retener, recordar y transformar imágenes visuales, es muy común su uso en personas que desarrollan diversas actividades en donde tienen que trabajar con material abstracto.

**4.14.2.3 Factor M o Memoria Asociativa.** “Es la capacidad de memorización, que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.) o auditiva (palabras, sonidos, música, etcétera)” (Chiavenato, 2009, pág. 158). El factor de memoria asociativa se caracteriza, por tener la habilidad retener de asociar y memorizar la relación que hay entre diversos elementos, visuales o auditivos, para medir la memoria asociativa se utilizan test que relacionan imágenes, palabras, sonidos, música y una gran cantidad de elementos representados con figuras.

**4.14.2.4 Factor P o Rapidez Perceptual.** Es la habilidad de percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o de reconocer rápido semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más común en quienes trabajan con números y letras (mecnógrafas, auxiliares de oficina, etcétera). (Chiavenato, 2009, pág. 158). El factor de rapidez perceptual consiste en la destreza de encontrar de manera apresurada y exacta el parecido y diferencias entre distintos elementos, es conocida como aptitud burocrática o atención concentrada. Es uno de los factores que más utilizan las personas que operan con números y hacen uso de las letras.

**4.14.2.5 Factor R o Raciocinio.** “Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo) como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes)” (Chiavenato, 2009, pág. 158). Para realizar el desarrollo del factor r o de razonamiento, se puede tomar como indicadores el razonamiento inductivo, que es el que se refiere de las partes al todo y el deductivo que hace referencia del todo a las partes, y es útil para la resolución de problemas de



modo práctico.

**4.14.2.5.1 Test de Personalidad.** Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. A los tests de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera. (Chiavenato, 2009, pág. 159). Los procesos de test de personalidad se utilizan para medir los rasgos en relación con el carácter o al temperamento de las personas. La personalidad se distingue por rasgos característicos de cada persona lo que lo diferencia de los demás, dichos rasgos pueden ser específicos cuando se refieren a determinados aspectos como las emociones, la personalidad, las frustraciones e intereses.

**4.14.2.5.2 Técnicas de Simulación.** Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. (Chiavenato, 2009, pág. 159). Las técnicas de simulación se trasladan del estudio particular y alejado, al estudio grupal y la expresión verbal a la acción social, parte de la construcción de una atmósfera dramática como una representación que tiene por objeto acercarse como un reflejo de la presente realidad.

#### **4.15 El proceso de Selección**

Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final. Como suele aplicarse más de una

técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. (Chiavenato, 2009, pág. 160).

Los procesos de selección son los pasos por los que tiene que afrontar el candidato con el objeto de obtener una vacante y dan inicio con los métodos más fáciles, favorables económicamente, se dejan para el final las técnicas de alto costo y de mayor dificultad. Las técnicas de selección suelen aplicarse de acuerdo a las necesidades del perfil pues existen muchas opciones.

#### ***4.15.1 Selección con Un Único Acto para Decidir***

“Es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal” (Chiavenato, 2009, pág. 160). Esta técnica de selección con único acto para decidir tiene como base utilizar una sola técnica, entre las que puede variar una simple entrevista o una evaluación de conocimiento, representa al proceso más sencillo y con mayor índice de imperfecciones comparada con las ya conocidas.

#### ***4.15.2 Selección Secuencial en Dos Actos de Decidir***

Se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decide continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas cuya realización está sujeta a errores y distorsiones. (Chiavenato, 2009, pág. 160). La selección secuencial en dos actos de decidir se caracteriza por poder tomar la decisión de contratar o rechazar al candidato desde el primer filtro, en este paso de proceso de selección se debe tomar una decisión de elección del candidato en el segundo paso, representa una forma

sencilla de elección sin embargo puede presentar errores y cambios.

**4.15.2.1 Selección Secuencial de Tres Actos de Decisión.** “Es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección” (Chiavenato, 2009, pág. 160).

Para la selección secuencial de tres actos de decisión, es necesario hacer uso de tres formas de selección, comprendidas para la toma de decisiones en procesos sucesivos y ordenados, en base a técnicas y está conformado, por tres pasos secuenciales en que se pueden agregar diferentes características.

**4.15.2.1.1 Selección Secuencial en Cuatro o más Actos de Decisión.** En este proceso se emplean más técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la de un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. (Chiavenato, 2009, pág. 160).

La selección de cuatro o más actos se utiliza cuando se usan más técnicas de selección comparada con la de un solo uso, representa algunas ventajas entre las que se encuentra, que el proceso de obtención de información resulta más económico y su aplicación es más recomendable si los costos de los test son elevados.

## **4.16 Evaluación y Control de Resultados**

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etcétera. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa

y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. (Chiavenato, 2009, pág. 161).

Para un correcto seguimiento en la evaluación y control de resultados, se debe desarrollar de manera eficiente y eficaz, la eficiencia consiste en hacer bien las cosas mientras que la eficacia se enfoca en tener resultados positivos y alcanzar los objetivos en la búsqueda de los mejores candidatos para la empresa.

#### ***4.16.1 Costos de Personal***

“Comprende a quienes administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) dedicado a entrevistar candidatos” (Chiavenato, 2009, pág. 161).

Los costos de personal se refieren a las personas encargadas del manejo de los procesos de unión en las organizaciones, así como los aspectos financieros para pago de salarios y prestaciones, involucra también el tiempo de las personas con cargos gerenciales y los que conforman sus equipos.

#### ***4.16.2 Costos de Operación y Costos Adicionales***

Comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera. Se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario e instalaciones, entre otros. (Chiavenato, 2009, pág. 161).

Los costos de operación y costos adicionales abarcan todos los gastos fijos y variables que se generan por servicios como contratación de agencias de reclutamiento, servicios de asesoría, publicidad entre otros gastos que son responsabilidad de las organizaciones, por otro lado, los

costos adicionales comprenden costos e instalaciones de equipos, programas y todos los gastos adicionales que puedan generarse.

#### **4.17 Fundamentos de las Pruebas y de la Selección de Personal**

Una vez que se tiene el grupo de solicitantes de empleo, el siguiente paso consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Por lo general, eso significa reducir el grupo de solicitantes mediante las herramientas de selección que se explican en el presente capítulo, lo cual incluye pruebas, verificación de antecedentes y de referencias, y entrevistas. (Dessler & Varela, 2004, pág. 74).

Las pruebas y la selección de personal se fundamentan cuando se reúne el grupo de aspirantes y se procede a seleccionar al mejor candidato, eso permite disminuir el grupo de solicitantes a través, de la aplicación de técnicas y medios de selección, consistentes en evaluaciones, comprobación de datos, entrevistas que son indispensables en dichos procesos.

##### **4.17.1 Validez**

Una prueba es una muestra del comportamiento de un individuo; y algunas pruebas reflejan más fielmente que otras determinado comportamiento. Un examen de mecanografía, por ejemplo, tiene una clara correspondencia con un comportamiento para el trabajo, que en este caso es escribir a máquina. En el extremo opuesto, quizá no exista alguna relación evidente entre los reactivos del examen y el comportamiento. (Dessler & Varela, 2004, pág. 74).

La validez es el resultado de aplicar una prueba para medir y obtener resultados fidedignos con respecto a la conducta del ser humano, la muestra representa un indicador claro de lo que corresponde con respecto al trabajo que las personas deben desarrollar, si estas acciones dejan de efectuarse, por el contrario, es posible que deje de existir relación alguna entre la prueba y el comportamiento.

### **4.17.2 Confiabilidad**

La confiabilidad es la segunda característica más importante de una prueba y se refiere a su consistencia. Así, la confiabilidad es la consistencia de las calificaciones obtenidas por una misma persona cuando vuelve a resolver pruebas idénticas o alguna forma equivalente. La confiabilidad de una prueba es muy importante: si el lunes una persona obtiene una calificación de 90 en una prueba de inteligencia, y el martes, 130 con la misma prueba, es probable que no se tenga confianza en dicha prueba. (Dessler & Varela, 2004, pág. 75).

La confiabilidad se encuentra entre las características más relevantes, al aplicar una prueba de selección, pues esta debe representar datos fiables para que la prueba realizada sea válida sin que se presente variación en los resultados, sin importar que la que se realice sea la misma prueba.

**4.17.2.1 Pruebas de Habilidad Motriz y Física.** Existen muchas habilidades motrices o físicas que en ocasiones es preciso medir, como la pericia con los dedos, la fuerza, la destreza manual y el tiempo de reacción (por ejemplo, en el caso de operadores de maquinaria o aspirantes a policías). La prueba de destreza de Stromberg constituye un ejemplo; mide la velocidad y exactitud de la primera impresión que se tiene de un evento, así como la velocidad de movimiento de los dedos, las manos y los brazos. (Dessler & Varela, 2004, pág. 79).

En el modelo de pruebas de habilidad, motriz y física, se pretende medir la habilidad, fuerza, y reacción de las personas, que aplican a puestos técnicos, operarios entre otros que así lo requieren, además mide la rapidez y el impacto de la apreciación de un evento y la velocidad que este genera cuando está en acción.

**4.17.2.1.1 Pruebas Computarizadas.** Cada vez con mayor frecuencia las pruebas computarizadas están remplazando a las convencionales de lápiz y papel y a las manuales. Por ejemplo, se desarrolló un procedimiento de prueba computarizada para la selección de personal

auxiliar en una compañía manufacturera grande. (Dessler & Varela, 2004, pág. 81). En la actualidad las pruebas computarizadas, sustituyen a las pruebas tradicionales escritas en papel, cada día surgen nuevas opciones, para reemplazar a los métodos convencionales de selección de personal en las organizaciones, lo que representa mayor rapidez en el proceso de aplicación y en la obtención de resultados.

**4.17.2.1.2 Pruebas de Logros.** Una prueba de logros es básicamente una medida de lo que un individuo ha aprendido. así pues, la mayoría de los exámenes que se resuelven en las escuelas son pruebas de logros. Miden el conocimiento que alguien tiene de su puesto en áreas como la economía, la mercadotecnia o los recursos humanos. Además del conocimiento del puesto, las pruebas de logros miden las habilidades del solicitante; un ejemplo de esto es un examen de mecanografía. (Dessler & Varela, 2004, pág. 81). Las pruebas de logros consisten, en los resultados de la medición de los conocimientos, que una persona adquiere, en el desempeño de su puesto de trabajo o en el área, donde se desenvuelva, dichas pruebas también se aplican para medir la capacidad del desempeño del aspirante.

**4.17.2.1.3 Centro de Evaluación Administrativa.** En el centro de evaluación administrativa (management assessment center) se les pide a los candidatos a puestos gerenciales que se sometan a pruebas donde se toman decisiones en situaciones simuladas, y se califica su desempeño. Por lo común, el tiempo que permanecen en el centro de evaluación es de dos o tres días y participan 10 o 12 candidatos a puestos directivos de administración, quienes realizan tareas reales al respecto (como serían efectuar presentaciones), y están sujetos a la observación de expertos evaluadores. (Dessler & Varela, 2004, pág. 81).

El centro de evaluación administrativa es un área destinada para que se reúnan, los candidatos que aspiran a puestos directivos son observados por evaluadores expertos que prestan

atención y visualizan a través de espejos que se encuentran colocados en el espacio destinado para este proceso, lo que contribuye a una observación sin interferencias.

## **4.18 Nuevas Tendencias en Recursos Humanos en la Era Pos-COVID**

### ***4.18.1 Impacto del COVID-19 en las Organizaciones***

¿Cómo ha influido el COVID-19 en la organización de las empresas? Estaremos de acuerdo en que la Forma en que ha afectado a compañías de mayor o menor tamaño puede ser muy desigual a nivel financiero. Sin embargo, lo cierto es que las empresas con una estructura más grande pueden tener mayores dificultades en la gestión organizativa. La COVID-19 ha sido por tanto una verdadera prueba de estrés que ha permitido ver en tiempo real la adaptabilidad de las empresas al nuevo entorno digital. (Zucchetti, 2021, pág. 8).

El impacto que trajo el COVID-19 ha sido significativo dentro y fuera de las organizaciones pues ha impulsado a realizar grandes cambios inesperados, esto ha obligado a ampliar la reestructuración y adaptación de las empresas al nuevo sistema del entorno de la era digital.

**4.18.1.1 Necesidad de Abordar el Teletrabajo.** Primero, hemos visto que muchas empresas no estaban preparadas para gestionar y coordinar plantillas con un alto número de empleados si no todos trabajando desde casa. Sin embargo, cuando el teletrabajo se gestiona eficazmente, puede incluso aumentar la productividad de los empleados, por lo que puede ser determinante para potenciar la productividad en España. Esto supone desafíos en la comunicación interna, en la organización de las tareas, en la planificación de turnos. Que los empleados no se hayan físicamente en la sede de la compañía supone también un problema para quienes no disponen de un sistema de control de presencia y registro de la jornada laboral online. Esto puede afectar a la productividad y la rentabilidad a largo plazo de la empresa si no se gestiona



eficazmente. (Zucchetti, 2021, pág. 8).

Las empresas se vieron en la necesidad de reestructurar la forma de trabajo, que pasó de ser presencial al trabajo desde casa, si el teletrabajo se desarrolla eficazmente, es posible aumentar la productividad entre los empleados, esto requiere de llevar un sistema automatizado de control con soluciones informáticas.

**4.18.1.1.1 Gestión de Equipos en Remoto.** Cada equipo de trabajo debe ahora disponer de herramientas para trabajar en remoto. Compartir información, mantenerse en contacto continuo con los otros miembros del equipo y disponer de las soluciones informáticas adecuadas para trabajar desde casa. Esto antes no era un problema, pero en la medida en que el teletrabajo se extiende, las empresas necesitan disponer de soluciones que permitan coordinar a los empleados que se encuentran en las oficinas con los que están trabajando en remoto. (Zucchetti, 2021, pág. 9).

La gestión de equipos se ha vuelto una necesidad en el teletrabajo porque es indispensable que los aparatos estén enlazados de manera remota con quienes laboran desde la oficina, y para esto necesitan contar con el equipo necesario y las herramientas adecuadas para realizar sus labores.

**4.18.1.1.2 Mejora de la Accesibilidad Organizativa.** Los empleados que trabajan desde casa necesitan poder seguir interactuando con la empresa. No solo en cuanto al registro de horas trabajadas. También en cuanto al control de su productividad, de manera que sea posible llevar una correcta evaluación del desempeño. Necesitan disponer de accesibilidad vía online a las plataformas y programas que se utilizan en la empresa, ya que no pueden simplemente depender de sus propios recursos. Facilitar esta tarea ha puesto un reto para los Departamentos de Sistemas, pero también para el área de Recursos Humanos, que debe asegurarse de que todos los empleados

pueden seguir los procedimientos adecuados para ser producidos. (Zucchetti, 2021, pág. 9).

Las personas que trabajan desde casa buscan estar en constante conexión con la empresa, por medio de sus plataformas, para poder llevar un registro de las horas laboradas, evaluar su rendimiento a través del desempeño y disponer de la facilidad de acceso a los recursos que la empresa le provee y se encuentra a cargo del área de informática en conjunto con recursos humanos.

**4.18.1.1.3 Promoción de la Transparencia en la Organización.** Nuestras empresas ya no pueden ser entornos cerrados. El bienestar de los empleados es vital para mantener la motivación, la productividad y un clima laboral sano. Eso empieza por adoptar medidas de adaptación al COVID-19, como se ha hecho en diversas organizaciones. Algunas de estos planes de choque incluían: señalizaciones para mantener la distancia de seguridad, medidas de limpieza rigurosas, distancia entre las mesas de los trabajadores, instalación de mamparas, limitación de horarios presenciales, reducción del número de empleados trabajando al mismo tiempo en la oficina. (Zucchetti, 2021, pág. 9).

Promoción de la transparencia en la organización, las empresas dejaron de ser espacios cerrados, para mantener las condiciones sanas en beneficio de los empleados y brindarles seguridad, un ambiente protegido, forma parte de la adaptación a los cambios provocados por el COVID-19, algunas de las medidas adoptadas consisten en señalización para guardar la distancia, sanitización y barreras de protección, así como horarios limitados y formación de grupos pequeños para realizar el trabajo presencial.

**4.18.1.1.4 Seguridad de los Datos.** La descentralización tiene también un impacto en las políticas de seguridad informática en las empresas. La seguridad de los datos es vital en el interior de las sedes de las empresas y sus delegaciones. Pero también es determinante a la hora de

gestionar el teletrabajo. Hay que favorecer vías seguras de comunicación de datos entre los empleados trabajando en remoto y la sede de la empresa. (Zucchetti, 2021, pág. 10). La descentralización tiene fuerte influencia en las políticas de seguridad de datos, es relevante dentro de la organización y en la gestión del teletrabajo. Es preciso establecer canales de comunicación que ofrezcan seguridad en el proceso de trabajo en línea por medio de las plataformas virtuales.

#### **4.19 Nuevas Prioridades en Gestión de RRHH**

La transformación digital de los Recursos Humanos como consecuencia del COVID-19 fuerza por tanto un cambio de prioridades. Surgen nuevas necesidades que hay que cubrir. Ahora es más importante que nunca la automatización de tareas rutinarias y la adaptación de sistemas de comunicación digitales que favorezcan el trabajo en remoto y compartir datos. Pero también son necesarios nuevos enfoques en cuanto a la gestión interna de los empleados, los programas de formación y los procesos de selección. El departamento de recursos humanos debe trabajar con un software que le permita optimizar sus procesos, llevar una gestión interna inteligente y promover el bienestar de la plantilla en general y del empleado en particular. (Zucchetti, 2021, pág. 12).

Para la gestión de recursos humanos, los cambios tecnológicos han desarrollado prioridades debido a la pandemia, aparecen nuevas necesidades y se busca la implementación, de sistemas administrativos automatizados, que apoyen las labores, el uso de la información y recursos humanos debe contar con nuevas estrategias para la gestión interna que abarque los diferentes planes y procesos de selección.

##### ***4.19.1 La Experiencia del Empleado***

La experiencia del empleado es un enfoque propio de la gestión del talento humano. Desde el proceso de selección de personal, hasta que el empleado abandona la empresa, debemos cuidar todos los elementos de la relación. Maxime en situaciones de gran tensión y dificultad económica,

donde la reacción de la empresa tendrá un impacto determinante en los trabajadores. Según un estudio de Deloitte, un 60% de los trabajadores considere que la reacción de su empresa ante la crisis del coronavirus fue buena o muy buena, mientras que un 37% la clasifica como regular, mala o muy mala. Cuanto más satisfechos, formados y atendidos estén nuestros empleados, más productivos y eficaces serán en el desempeño de sus Funciones. Este enfoque de experiencia del empleado parte de una base similar. Parafraseando a Richard Branson, si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tu negocio. (Zucchetti, 2021, pág. 12).

La experiencia del empleado desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos vela por el desde que inicia el proceso de selección hasta que este se retira de la organización, sobre todo en momentos críticos y situaciones económicas difíciles, pues esto tendrá fuertes repercusiones en ellos.

#### ***4.19.2 Control de Aforo y de Proximidad***

Es obvio que el control de los aforos y la proximidad entre empleados nos seguirá acompañando durante mucho tiempo. No sólo por la cuestión de la pandemia, sino también como medida de prevención ante otras infecciones que puedan llegar. La necesidad de reducir los aforos puede verse como una iniciativa que ayuda a reducir los desplazamientos, mejorar nuestra calidad de vida y facilitar la conciliación laboral. (Zucchetti, 2021, pág. 13).

El aforo y la proximidad permanecerá por tiempo indefinido, debido a la pandemia y para prevenir posibles contagios de otras enfermedades, a manera de prevención, estos buscan minimizar el movimiento de las personas pues se preocupan por el cuidado de la salud y de esta manera colaborar para facilitar la relación laboral al acomodar debidamente a los empleados con la implementación de diversos planes de contingencia y estar preparados ante diversos tipos de eventualidades que se presenten.

### ***4.19.3 Firma Digitalizada de Documentos***

Otra de las prioridades que debería implantarse en el área de RRHH es la Firma digitalizada de documentos. No tiene sentido continuar aumentando los costes de impresión de papel a medida que la organización crece. No se trata sólo de una medida para proteger el medio ambiente, puesto que también facilita los procesos en las relaciones con los empleados. Estos pueden firmar digitalmente cualquier documento, desde nóminas hasta finiquitos, lo que aumenta la rapidez en las comunicaciones. No cabe olvidar tampoco que la firma digital es también una medida que puede implantarse en nuestras relaciones con clientes y proveedores. Al reducir el uso de papel, optimizamos también el uso del espacio físico para almacenarlo. (Zucchetti, 2021, pág. 14).

Otro de los cambios significativos es la implementación de la firma digitalizada de documentos, que, aunque deje de ser una medida para la protección del medio ambiente, evita que la organización invierta recursos económicos en adquirir papel, y de esta forma se aprovecha el espacio que podría ocupar almacenar dicho material.

### ***4.19.4 Gestión Estratégica del Talento***

La gestión del talento debe pasar a ocupar un papel central en muchos Departamentos de Recursos Humanos. Debe percibirse la gestión del talento humano en clave estratégica. Los empleados de hoy pueden ser los directivos de mañana. En la sociedad del conocimiento, aumentar la formación de los empleados aumenta el potencial de nuestro capital humano y afecta también al beneficio a largo plazo de la empresa. Contribuye también a aprovechar el valor de la experiencia de los mejores perfiles para que se conviertan en baluartes del crecimiento de la compañía. Esto debe afectar también a los procesos de selección laboral, trasladando el enfoque cortoplacista a un nuevo paradigma que mire por el futuro de la empresa. (Zucchetti, 2021, pág. 14).

La gestión estratégica del talento, debe ser el punto central en el departamento de recursos humanos, es necesario determinar las estrategias, para los futuros directivos, quienes reciben la preparación y la aprovechan tanto para beneficio propio, como para el de la organización, esto con relación a los procesos de selección a corto plazo con nuevas ideas para el futuro de la organización.

**4.19.4.1 Liderar el Bienestar de la Plantilla.** Si alguien hasta ahora no era consciente del papel de liderazgo que representa actualmente el departamento de RR.HH., seguramente se habrá convencido tras la crisis del COVID-19. Mas allá de gestionar nóminas y documentos administrativos, en el área de RRHH se trabaja para garantizar un clima laboral adecuado, adoptar los recursos y materiales necesarios, o escuchar las necesidades del empleado para hacer frente a los cambios e incertidumbres. El departamento de RRHH debe así asumir posiciones de liderazgo. Estructurar la plantilla, establecer objetivos, ser transparente con la organización y mostrar las acciones que se deben llevar a cabo para recuperar los ingresos perdidos durante la pandemia, o trazar una estrategia de organización del trabajo que permita influir en las variables de crecimiento. (Zucchetti, 2021, pág. 15).

Liderar el bienestar de la planilla a través del departamento de recursos humanos implica asumir la responsabilidad del liderazgo y bienestar, velar por el buen funcionamiento del clima laboral y apoyar a los empleados en las necesidades que se presenten, orientarlos en los cambios presentados como consecuencia del COVID-19, debe efectuar todos los procesos necesarios y establecer estrategias para recuperar pérdidas y promover el crecimiento de la organización.

**4.19.4.2 Control de Presencia en el Trabajo.** El control de presencia va mucho más allá del registro de la jornada laboral. Uno de los retos que Recursos Humanos tiene por delante es coordinar, gestionar y dirigir los equipos de trabajo en remoto. Empezando por una medición

adecuada y fiable de las horas trabajadas, pero también de otros aspectos relacionados con la evaluación del desempeño. Implementar este tipo de soluciones va inevitablemente ligado a la nube y las aplicaciones móviles. Poder mostrar los trabajos realizados con capturas de pantalla, establecer horas de inicio y finalización o poder consultar las tareas pendientes desde casa es vital para que toda la organización pueda coordinarse eficazmente y por medios estandarizados. (Zucchetti, 2021, pág. 15).

El control de presencia en el trabajo se encarga, de llevar el seguimiento remoto de los equipos de trabajo, la evaluación del desempeño, todos los procesos anclados a la nube y a las aplicaciones móviles que contribuyen para verificar el trabajo realizado, las horas laboradas y coordinar todas las actividades.

#### **4.19.4.3 Qué Herramienta de RRHH Necesitas en la Era Digital Postpandemia.**

Muchos programas de gestión de RRHH, aparte de ser muy complejos y difíciles de implantar, no estén adaptados a la nueva realidad en la gestión de las organizaciones. Se limitan a cumplir una función puramente administrativa y no son capaces de abordar hechos que hoy son evidentes como la gestión del teletrabajo o los entornos colaborativos, que permiten compartir información entre empleados, o incluso entre la empresa y los proveedores. Por eso es imprescindible que para gestionar este proceso de transformación empecemos por seleccionar y utilizar un software de RRHH que sea flexible, intuitivo, adaptable, especializado, con funciones colaborativas y que permita llevar a cabo un alto grado de automatización de los procesos rutinarios y administrativos. (Zucchetti, 2021, pág. 17).

Las herramientas de recursos humanos que se deben usar en la era digital postpandemia, exigen a la nueva realidad que los programas de gestión de recursos humanos se adapten de manera satisfactoria en la gestión de las organizaciones, es necesario que cumplan con las funciones

administrativas y que amplíen su visión hacia el teletrabajo, su entorno, y sus colaboradores, pues es de suma importancia implementar las herramientas y el uso de software de recursos humanos que apoye la automatización de los procesos en general.

**4.19.4.3.1 Fácil de Usar y Completo.** En muchas ocasiones, son los empleados los que deben utilizar el software. Como, ahora más que nunca, las empresas no pueden permitirse un largo proceso de adaptación, es necesario contar con una solución rápida, intuitiva y fácil de utilizar. Esto permitirá que el personal de Recursos Humanos y la plantilla puedan aprovechar las diferentes aplicaciones y soluciones de manera sencilla y sin un largo proceso de adaptación. Un software de RRHH adaptado a la situación pos-COVID debe ser también completo. Las empresas no pueden permitirse programas que no incluyan funcionalidades básicas para la gestión de personas, como planificación de tareas, el registro de la jornada laboral, una plataforma colaborativa de formación digital o una herramienta de gestión de presupuestos y costes de personal. (Zucchetti, 2021, pág. 17).

Al hablar de la necesidad de un software implementado para recursos humanos que sea, fácil de usar y completo, este se caracterice por su aplicación, que responda con rapidez y eficiencia a las necesidades que se presenten. En la nueva realidad postpandemia es indispensable que las herramientas sean efectivas y faciliten la funciones de gestión de personas.

**4.19.4.3.2 Flexible y Adaptable a la Situación de la Empresa.** Otro aspecto reseñable es que el software de RRHH tiene que estar preparado para abordar reestructuraciones y transformaciones internas en los procesos. Una solución modular, que permita agregar nuevas funcionalidades, es lo más eficaz y permite adaptarse en menos tiempo, sin necesidad de invertir grandes costes en desarrollo de software o utilizar programas externos que estorben a la integración del software. (Zucchetti, 2021, pág. 18).



El software implementado en recursos humanos debe ser flexible y adaptable a la situación de la empresa y debe tener ciertas características como, tener la capacidad de realizar cambios en la estructura y transformar los procesos, con opciones de introducir funciones y adaptarlas en menor tiempo, reducen los costos de inversión o hacer uso de programas sin que comprometan la ejecución de este.

**4.19.4.3.3 Software Especializado en RRHH vs Software ERP.** Si tu empresa quiere adaptarse a la transformación digital, debe tener muy clara la tipología de software que tiene a su disposición. Las soluciones ERP son una herramienta de planificación de los recursos empresariales, que pueden integrar en ocasiones funcionalidades de gestión de RRHH, además de cubrir otras áreas de gestión de la empresa: ventas y compras, control de almacén y de inventario, facturación y contabilidad. (Zucchetti, 2021, pág. 19).

Al efectuar la implementación de tecnología en la organización por medio de programas especializados, es necesario estudiar con qué tipo de software se cuenta, en este caso se disponen del software de recursos humanos y el de herramientas de planificación de recursos empresariales.

**4.19.4.3.4 Automatización de la Gestión Administrativa.** Hemos dicho anteriormente que una de las nuevas prioridades del departamento de recursos humanos en la era pos-COVID tiene que ser el liderazgo en la transformación digital. Por tanto, hay que reducir al máximo las tareas y gestiones administrativas que se estaban llevando a cabo de manera manual o por correo electrónico. (Zucchetti, 2021, pág. 19).

Después del COVID la automatización de la gestión administrativa ha tomado un nuevo rumbo y se ha implementado la tecnología como una nueva herramienta de gestión en la administración, por lo que se evita trabajar de la forma tradicional, para realizar los procedimientos de manera electrónica.

**4.19.4.3.5 Solución Colaborativa y Descentralizada, Reducir el Tiempo, Evitar el Colapso, Accesible por App.** Las organizaciones son más productivas cuando son múltiples personas quienes gestionan las tareas, en lugar de focalizarlo todo únicamente en unas pocas personas. Si por ejemplo para compartir datos con los empleados, un miembro del departamento de recursos humanos tiene que preparar y enviar los documentos por correo electrónico a cada empleado, esa persona tendrá que invertir en gran parte de su tiempo para realizar esta tarea. (Zucchetti, 2021, pág. 20).

Para una solución colaborativa, se requiere de la participación de mayor número de personas para realizar diferentes labores, en lugar de recargar el trabajo a un reducido número. En la actualidad se trata de simplificar las vías de comunicación, con el uso apropiado de la tecnología para hacer llegar la información en el menor tiempo posible.

#### **4.20 Pilares del Software de RRHH HR Infinity para la Transformación Digital**

Hemos hecho ya referencia a algunas de las Funcionalidades que debería incluir todo software de RRHH en la nueva realidad que afrontan las empresas. Si tu empresa quiere adaptarse a la transformación digital, el primer paso es tener las herramientas digitales adecuadas. (Zucchetti, 2021, pág. 22).

Las organizaciones enfrentan una nueva realidad y necesitan incluir pilares de software de recursos humanos, que sirvan como herramientas para adaptarse de manera adecuada a la integración y uso de tecnología y estar preparados para enfrentar los nuevos cambios postpandemia.

##### **4.20.1 Portal del Empleado**

Es una de las Funcionalidades clave de HR Infinity. Permite descentralizar los procesos y unificar todas las necesidades de gestión en una sola herramienta. Desde aquí podrá gestionar y

controlar las comunicaciones con la plantilla, así como compartir documentos de interés para el empleado. Este, a través de su usuario, poder consultar todos los datos relativos a su relación con la empresa. Desde su nominal hasta comunicaciones de la organización. (Zucchetti, 2021, pág. 23).

El portal del empleado es una de las herramientas más funcionales dentro de la organización, pues permite establecer mejores vías de comunicación, realizar diferentes gestiones y disponer del acceso a su usuario, los empleados pueden realizar consultas de acuerdo con sus intereses.

#### ***4.20.2 Control de Presencia***

Es la base que permite la evaluación del desempeño y el registro de la jornada laboral necesidades de la era digital que se encuentran en las oficinas y sedes como de los que trabajan desde casa. Es una herramienta accesible desde cualquier lugar vía Internet, en la que podrás consultar y gestionar informes, gestionar horarios y compensaciones por horas extra. Es una solución clave para la mejora de la productividad, evitar el absentismo y el presentismo, gestionar más eficazmente el teletrabajo y cumplir con la normativa laboral. (Zucchetti, 2021, pág. 23).

El control de presencia se encarga de evaluar el desempeño, realizar los registros de jornadas laborales, es una herramienta que se encuentra al alcance de todos, pues su accesibilidad es vía online y permite solicitar datos relevantes para mejorar el desarrollo de la organización y que esta sea más eficaz y promueve el trabajo de manera remota.

#### ***4.20.3 Gestión de Partes de Trabajo***

Se trata de un elemento clave para el control de la productividad. Podrás comparar las previsiones de los trabajos que deben realizarse con los objetivos planteados. Te permitirá también monitorizar las órdenes de trabajo, comprobar qué trabajos y proyectos se han asignado a cada

empleado y analizar las horas de trabajo del personal y su productividad. Esta herramienta te permite acceder desde cualquier lugar y gestionar la productividad de tu plantilla de forma unificada, tanto de quienes trabajan desde casa como de los empleados en movimiento o quienes están en la oficina. (Zucchetti, 2021, pág. 24). La productividad es controlada a través, de la gestión de partes de trabajo, monitorea los diferentes procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de las actividades y los proyectos que han sido asignados, tiene el control por medio del internet de los empleados que laboran en oficina y los de teletrabajo.

**4.20.3.1 Planificación de Tareas.** Una herramienta clave que le permitirá programar turnos, gestionar la conciliación de actividades y controlar las ausencias de trabajadores. Con esta Funcionalidad podrás definir un calendario de trabajo, que será accesible para cada empleado, y donde los managers de cada área podrán llevar a cabo cambios en función de las necesidades. Los empleados también podrán acceder para visualizar los turnos que les corresponden, días de trabajo o vacaciones. Esto te permite coordinar a tu plantilla para que no se produzcan errores en la programación de turnos. (Zucchetti, 2021, pág. 24). La planificación de tareas sirve como medio para llevar un control de asistencia, tareas y actividades de manera ordenada con accesos directos a los empleados para que puedan ver la asignación de turnos, tareas funciones. Esto beneficiará para evitar errores como traslapes de turnos en la organización.

**4.20.3.2 Entornos Colaborativos.** Para gestionar el teletrabajo, la empresa necesita disponer de entornos colaborativos que permitan compartir información entre responsables y empleados. Habilitar unos circuitos de comunicación, en los que se puedan compartir, Firmar o consultar documentos, facilita la gestión de los entornos de trabajo en remoto. (Zucchetti, 2021, pág. 25). Los entornos colaborativos intercambian información para la gestión del trabajo remoto, ayudan a mejorar los canales de comunicación en los que se puede distribuir información relevante

y es una excelente herramienta de apoyo y fuente de consulta para la gestión de recursos humanos.

**4.20.3.2.1 Gestión de Presupuestos y Costes de Personal.** El departamento de recursos humanos tiene también responsabilidades en el área financiera. Necesita disponer de los datos de costes de personal y presupuestos por departamento, analizar las diferentes partidas, reclasificar costes y realizar previsiones para el año corriente y los próximos. Se trata de una funcionalidad esencial que permite al departamento de recursos humanos ejercer un liderazgo efectivo, controlando los números y conociendo de antemano la necesidad de implementar medidas correctivas o entender el impacto de las medidas ya implantadas. (Zucchetti, 2021, pág. 25).

La gestión de presupuestos y costes de personal comprende las funciones del área financiera, como una responsabilidad a través de recursos humanos, tiene la función de gestionar personas y los recursos monetarios, poner en práctica medidas disciplinarias o mejorar las ya establecidas.

**4.20.3.2.2 Gestión del Talento y Selección de Personal.** Otra de las Funcionalidades innovadoras que incluye HR Infinity es el módulo de gestión del talento y selección de personal. Esto permitirá al departamento de recursos humanos ejercer un mayor liderazgo y pasar de la gestión de recursos humanos a la gestión de personas y la potenciación del talento de tus empleados. (Zucchetti, 2021, pág. 25).

La gestión del talento y selección de personal por medio del software especializado en recursos humanos fortalece el liderazgo y se centra en las personas, a través de todos los procesos de gestión, contribuye al fortalecimiento y remodelación de la organización para hacerla más productiva en todo sentido.

**4.20.3.2.3 Analítica de Datos.** HR Infinity proporciona también los sistemas adecuados para la gestión del conocimiento. Evalúa objetivos, costes y resultados de manera gráfica e

intuitiva. Con herramientas como ésta podrás analizar las tendencias que afectan a tu negocio y evaluar el logro de objetivos. (Zucchetti, 2021, pág. 26). **La analítica de datos es una excelente herramienta de apoyo por medio de un software especializado en gestión, valora los resultados y las preferencias para el logro de los objetivos. Es muy útil ante las épocas inciertas, proporciona una visión de la situación de la empresa para ayuda en la toma de decisiones.**

**4.20.3.2.4 App Móvil.** Las apps móviles son la herramienta clave para el intercambio de información entre el departamento de RRHH y los empleados, y viceversa. Es la herramienta que usan los empleados para realizar los fichajes, tanto si se encuentran en las oficinas como fuera de ellas. (Zucchetti, 2021, pág. 26). **Las aplicaciones móviles, son de mucha ayuda para compartir información entre el departamento de recursos humanos y el personal, que forma parte de la organización, usan esta aplicación para mostrar la evidencia del trabajo, que realizan dentro o fuera de las instalaciones y esto hace que sea más fácil la comunicación y la empresa se descentraliza.**

**4.20.3.2.5 Plataformas de Formación Digital.** Gran parte de los procesos de gestión del talento humano tienen también que adaptarse. Si aumenta el teletrabajo o se producen nuevos confinamientos en el futuro, los departamentos de recursos humanos tienen que estar preparados para gestionar esta eventualidad. Herramientas de teleconferencia como zoom se han disparado durante la pandemia, convirtiéndose en una tendencia imparable para la formación online. (Zucchetti, 2021, pág. 26).

**Las plataformas de formación digital son parte del cambio tecnológico, que se da como respuesta a la nueva forma de trabajo a distancia. Si en ocasiones futuras se incrementa la forma de trabajar a distancia o se presenta nuevamente aislamiento el departamento de recursos humanos debe tener la capacidad de responder ante algún tipo de contingencia, durante la pandemia evolucionó el uso de las plataformas para mantener la comunicación.**

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Cuando se habla de los tipos de reclutamiento, procesos de selección, herramientas y nuevas tendencias de recursos humanos, se hace referencia a todos los tipos, procesos, instrumentos y nuevas disposiciones necesarias, que se introducen, para un exitoso proceso de contratación de talento humano. Los tipos de reclutamiento son los medios que las organizaciones emplean, para atraer candidatos que buscan calificar y ocupar las vacantes, mientras que los procesos de selección se encargan de todas las fases que se deben aplicar para elegir a los candidatos adecuados, que llenen los requisitos del puesto de trabajo. Las herramientas y las tendencias en recursos humanos han venido a evolucionar todas las gestiones, pues se ha logrado automatizar los procesos a través del aumento y aplicación de la tecnología en las empresas.

Según la historia los procesos de reclutamiento y selección de personal se han implementado, desde tiempos remotos y surge la necesidad de dividir el trabajo y asignar las tareas de acuerdo a ciertas características, dichos procesos están en constante evolución y dieron un enorme giro en sus avances, pues con la implementación de la tecnología y la automatización de sus procesos han experimentado grandes cambios y avanza constantemente en el desarrollo de su labor.

Al hablar de reclutamiento, se hace referencia a una variedad de definiciones, es por ello que, en la investigación realizada se puede observar que, algunos autores concuerdan con que dicho proceso abarca todas las técnicas, procedimientos, fuentes y canales, con el objeto de identificar candidatos potenciales, que estén en la capacidad de ocupar las vacantes en las organizaciones y que cumplan con los requerimientos establecidos, pues son el punto de partida

actuales o en el futuro para el desarrollo, de la contratación exitosa de recursos humanos en las organizaciones.

Es por ello por lo que el reclutamiento conduce a la captación de personas, para ocupar los puestos vacantes en la organización, en esta etapa inicia el proceso, en el que se determina el tipo de fuentes y métodos que se va a emplear para realizar la contratación, es necesario, localizar al talento humano adecuado para iniciar el proceso con la identificación de aspirantes al puesto y finalizar con la recepción de documentos. Cuando se requiere el talento humano se debe determinar si el proceso se efectuará por medio de reclutamiento interno o externo, el desarrollo del proceso de reclutamiento puede variar según las decisiones de requerimiento de personal en las organizaciones.

Es necesario que la organización cuente con una base de datos de posibles candidatos para que el reclutamiento sea eficaz. En el caso del reclutamiento interno, este se realiza cuando se selecciona a un posible candidato dentro de la misma organización y entre las ventajas que tiene dicho proceso es que es más económico, rápido, con mayor índice de validez y seguridad, una fuente poderosa de motivación de los empleados, aprovecha inversiones de la empresa en capacitación y desarrolla un sano espíritu de competencia entre personal, sin embargo puede presentar ciertas desventajas como empleados desmotivados y frustrados pues se les dificulta ascender a determinados puestos.

Por otro lado, el reclutamiento externo se efectúa con personas ajenas a la organización y trae consigo ciertas ventajas, como personas con nueva visión, aporta y aumenta los recursos humanos, también puede representar algunas desventajas pues los costos aumentan y se requiere de más tiempo puesto que en ocasiones resulta un poco inseguro.



Otros tipos de reclutamiento pueden ser, el mixto con la complementación del reclutamiento interno y externo, local, nacional, que en ocasiones resulta con menor costo y el internacional puede ser más costoso. También se puede presentar el reclutamiento de clases protegidas enfocado a personas con ciertas particularidades como alguna limitación física, todos los tipos de reclutamiento son valiosos, primordiales y conducen a un mismo fin, según los requerimientos que se presenten en cada caso.

En los procesos de reclutamiento se presentan desafíos del capital humano, por lo que son necesarias las herramientas para que el desarrollo de éste sea efectivo, entre los que se encuentra la planeación estratégica, que se enfoca en el logro de los objetivos. Los departamentos de personal muchas veces se apoyan en los hábitos y tradiciones en el reclutamiento, pues la organización ha obtenido resultados positivos en menor tiempo y las condiciones del entorno también influyen en dichos procedimientos. Otros aspectos fundamentales son los requisitos del puesto, pues estos sirven de filtro para encontrar a los candidatos más adecuados y por otro lado se presenta, la relevancia de los costos que representan, los gastos de la publicidad para interesar a los candidatos y por último los incentivos, que son el valor agregado que ofrece la oferta laboral.

La investigación interna de las necesidades tiene como objeto encargarse, de identificar la falta de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, debe ser constante y la investigación externa del mercado tiene como meta dividir el mercado e identificar las fuentes de reclutamiento, todas las organizaciones cuentan, con políticas según sea el tipo de empresa, entre las que se pueden encontrar, políticas de compensación, contratación internacional, contratación y promoción interna, cada una de estas adecuadas según la actividad o giro comercial.

Para adquirir el capital humano las organizaciones cuentan con canales de reclutamiento, entre los que se puede mencionar, canales internos, externos y mixtos, quienes proveen de

posibilidades para la contratación exitosa. Cuando se utilizan los canales de reclutamiento interno, se debe desarrollar previa preparación de los interesados, a través de la profesionalización de estos, con respecto al uso de los canales de forma externa, se puede recurrir a distintos medios, fuera de la empresa se pueden combinar ambos, para lograr las estrategias que conforman los canales mixtos. Las organizaciones se apoyan, de los diferentes lugares que forman parte de las fuentes de reclutamiento, que sirven para encontrar a los candidatos más preparados, para cubrir las vacantes.

Después de realizar los tipos de reclutamiento, según se presente la necesidad de cubrir las vacantes, se lleva a cabo la selección de personal, dichos procesos buscan encontrar a las personas capacitadas para determinadas vacantes. La selección de personal se puede realizar en distintos procesos, como el de comparación y de decisión, al finalizar estos procedimientos se elige que técnicas se van a utilizar en la selección.

La entrevista de selección para su desarrollo se conforma por la capacitación de entrevistadores, la construcción de esta se puede dar en distintos tipos como, entrevista totalmente estandarizada, estandarizada y dirigida, conformada en diferentes etapas, con distinta preparación, con ambiente físico y psicológico ideal, para su desarrollo. La entrevista se conoce como el medio más utilizado para efectuar la selección de una manera relativa que influye en la decisión de rechazo o contratación para la vacante. Existen distintos tipos de pruebas de selección de personal que pueden ser orales, escritas y de realización en cuanto a su clasificación, y en cuanto al área de conocimientos abarcados estas pueden ser generales o específicas. De acuerdo a la manera de cómo se elaboran las pruebas estas pueden ser tradicionales, objetivas, test de alternativas, con espacios abiertos, de ordenamiento o apareamiento y mixtas.

Otro tipo de pruebas son los test psicológicos, conformados por distintos factores en los que se encuentran, la comprensión verbal, fluidez, habilidades numéricas, espaciales, memoria

asociativa, rapidez perceptual, razonamiento de los test de personalidad, las pruebas son elementos para efectuar procesos de selección exitosos, al finalizar las pruebas de selección se realiza la evaluación, control de resultados y pruebas que se fundamentan para que sean válidas y confiables.

En el Siglo XXI, en la era pos-COVID, los recursos humanos, han desarrollado herramientas y tendencias para evolucionar en la nueva normalidad, lo que representa un reto para las organizaciones y es necesario realizar cambios relevantes para lograr adaptarse y evitar las dificultades que se presenten en la gestión empresarial. El teletrabajo representa una herramienta fundamental en el desempeño y actualización de las empresas en general se debe contar con el equipo adecuado para tener una correcta interacción entre los empleados y la organización, así como velar por la seguridad e integridad de los datos. Los recursos humanos han experimentado cambios y efectos postpandemia, surgen nuevas necesidades, prioridades y las organizaciones tienen que implementar la tecnología adecuada, para realizar los procesos según lo requiera la empresa, es necesario automatizar y organizar para su aplicación en el trabajo desde casa.

Se requiere la implementación de control de actividades, firmas electrónicas, control de asistencia en el trabajo para que se dé un efectivo desarrollo en el área de recursos humanos y se debe contar con softwares especializados en gestión para todas las actividades de la organización pues es una herramienta útil, para el control y manejo del portal de empleados, control de presencia, gestión de las secciones de trabajo, planificación de labores. Todo esto representa, las características de la transformación digital y su evolución de manera acelerada en las empresas y cómo estas herramientas y tendencias han llegado para quedarse como una nueva forma de trabajo en el presente Siglo.

## 6. Conclusiones

- Se identificaron los tipos de reclutamiento, que se utilizan en la búsqueda y atracción interna y externa del talento adecuado, que ocuparon los puestos de trabajo disponibles y se conocieron las estrategias aplicadas dentro de las organizaciones.
- Se definieron los procesos de selección de personal, con mayor aptitud que cubrieron las necesidades que solicitaba el puesto e identificaron los requerimientos del candidato para ocupar la vacante en la organización.
- Se analizaron las nuevas herramientas y tendencias de los recursos humanos, que permitieron conocer las características, transformación y evolución en el Siglo XXI en las organizaciones y ampliaron los conocimientos de la investigadora.

## 7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben identificar los tipos de reclutamiento, que permitan la búsqueda y atracción interna y externa del talento adecuado, para ocupar los puestos de trabajo disponibles y conocer las estrategias aplicadas dentro de las organizaciones.
- Las áreas de recursos humanos deben definir procesos, que permitan la selección de personal con mayor aptitud, para cubrir las necesidades, que solicita el puesto e identificar los requerimientos del candidato, para ocupar la vacante en la organización.
- Las organizaciones deben analizar las nuevas herramientas y tendencias de los recursos humanos, que respondan a las características, transformación y evolución de las necesidades en el Siglo XXI, para ampliar los conocimientos de la investigadora.

## 8. Palabras Clave

- **Candidato**

“Persona que, reuniendo los requisitos legales para ser elegible, opta por concurrir a un determinado proceso electoral” (Fernandez, 1999, pág. 114).

- **Entrevista**

“La entrevista es una de las técnicas de investigación social de más amplio uso que, junto con el cuestionario, ha resistido mejor el paso del tiempo” (Fernandez, 1999, pág. 350).

- **Herramientas**

“Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia y la resolución práctica de un determinado problema o situación” (Alles, 2009, pág. 52).

- **Organización**

“Es una estructuración técnica de las relaciones entre las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales para lograr la máxima eficiencia sobre los planes trazados” (Chávez, 2015, pág. 104).

- **Personal**

“Conjunto de personas que trabajan en una empresa, incluyendo aquellas afectas a la plantilla de carácter fijo como aquellas que realizan un trabajo de forma temporal y/o a tiempo parcial” (Fernandez, 1999, pág. 698).

- **Preselección**

Fase inicial del proceso de selección propiamente dicha que, teniendo en cuenta la definición del puesto, las candidaturas recibidas durante el reclutamiento y el análisis de las condiciones de los candidatos, consiste en realizar un filtro previo para ver si se adecuan a los requisitos mínimos requeridos. (Fernandez, 1999, pág. 720).

- **Procedimientos**

“Tienen como fin estandarizar los métodos, es decir, los modos de trabajar y obtener un máximo de seguridad, eficacia y eficiencia en la realización de tareas” (Chávez, 2015, pág. 121).

- **Reclutamiento**

“Fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho” (Fernandez, 1999, pág. 757)

- **Recursos**

“Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicas con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia” (Monterrey, 2015, pág. 299)

- **Recursos Humanos**

“Conocimientos, habilidades, capacidades, etc., de cualquier tipo que tienen las personas, pero no deben confundirse con las personas mismas” (Fernandez, 1999, pág. 763)

- **Reclutamiento de Personal**

“Es encargan de proveer candidatos cuando hay una vacante” (Chávez, 2015, pág. 105).

- **Selección**

“Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos-trabajadores a una organización” (Fernandez, 1999, pág. 809).

- **Selección de Personal**

“La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. Hay un dicho muy popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado, para el sitio adecuado. (Chiavenato, 2009, pág. 144).

## 9. Bibliografía

### 9.1 Referencias

- Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos*. Buenos Aires Argentina : Granica.
- Armas, Y., & LLanos, M. P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: Samborondón.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Madrid: Documento Aprobado por la Junta de Gobierno.
- Chávez, C. (2015). *Técnicas Organizaciones y Teorías Administrativas, Diccionario de Recursos Humanos*. Argetina: Editorial Brujas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación Fundamentos y Metodología* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fernandez, M. (1999). *DICCIONARIO DE RECURSOS HUMANOS Organización y Dirección* . Madrid, España: Edigrafos, S.A.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile: Derechos reservados.
- Méndez, A., & Astudillo, M. (2008). *La investigación en la era de la información: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. México: TRILLAS.
- Monterrey, T. (2015). *Glosario de Términos Más Usuales en la Administración Pública Federal*. México: Tecnológico de Monterrey.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, su Proceso Organizacional*. México: EDITORIAL UNIVERSITARIA UANL.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México, D.F.: MCGraw-Hill.
- Zayas, P. (Octubre de 2010). *BREVE ESBOZO HISTÓRICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.pdf>
- Zucchetti, S. (2021). *Nuevas Tendencias en Recursos Humanos 2021. La transformación Digital de los Recursos Humanos en la Era pos-COVID*. España: ZUCCHETTI.



## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	William B. Werther; Keith Davis
<b>Título del libro</b>	Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones
<b>Datos Editoriales</b>	2008, Sexta Edición, México
<b>Tema</b>	Reclutamiento y Selección de Personal
<b>Subtema</b>	Identificación del Talento
<b>Cita</b>	Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes
<b>Página</b>	152

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2001, Quinta Edición, Colombia
<b>Tema</b>	Reclutamiento y Selección de Personal
<b>Subtema</b>	Fuentes de Reclutamiento
<b>Cita</b>	Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento
<b>Página</b>	218

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Gary Dessler
<b>Título del libro</b>	Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano
<b>Datos Editoriales</b>	2004, Segunda Edición, México
<b>Tema</b>	Reclutamiento y Selección de Personal
<b>Subtema</b>	Fundamentos de las Pruebas y de la Selección de Personal
<b>Cita</b>	Una vez que se tiene el grupo de solicitantes de empleo el siguiente paso consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Por lo general, eso significa reducir el grupo de solicitantes mediante las herramientas de selección que se explican en el presente capítulo, lo cual incluye pruebas, verificación de antecedentes y de referencias, y entrevistas
<b>Página</b>	74



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**

Guatemala, 15 de mayo de 2023

Señores  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO ANGELA MARÍA LIGORRÍA FUENTES que me identifico con número de carné IDE 18013285 y con DPI 2553846881601 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

"Los Tipos de Reclutamiento, Procesos de Selección, Herramientas y Nuevas Tendencias de Recursos Humanos en el Siglo XXI"

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

Sin otro particular, me suscribo.

F. \_\_\_\_\_