

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Humanidades
Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en BM Computación
Educación
(Sistematización de Practica Profesional Dirigida)

Rita María Méndez Escalona

Naranjo, febrero 2020

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en BM Computación
Educación

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Rita María Méndez Escalona

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)
Licda. María Gabriela Aceituno Méndez (Revisora)

Naranjo, febrero 2020

Autoridades Universidad Panamericana

Rector M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrectora Académica Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

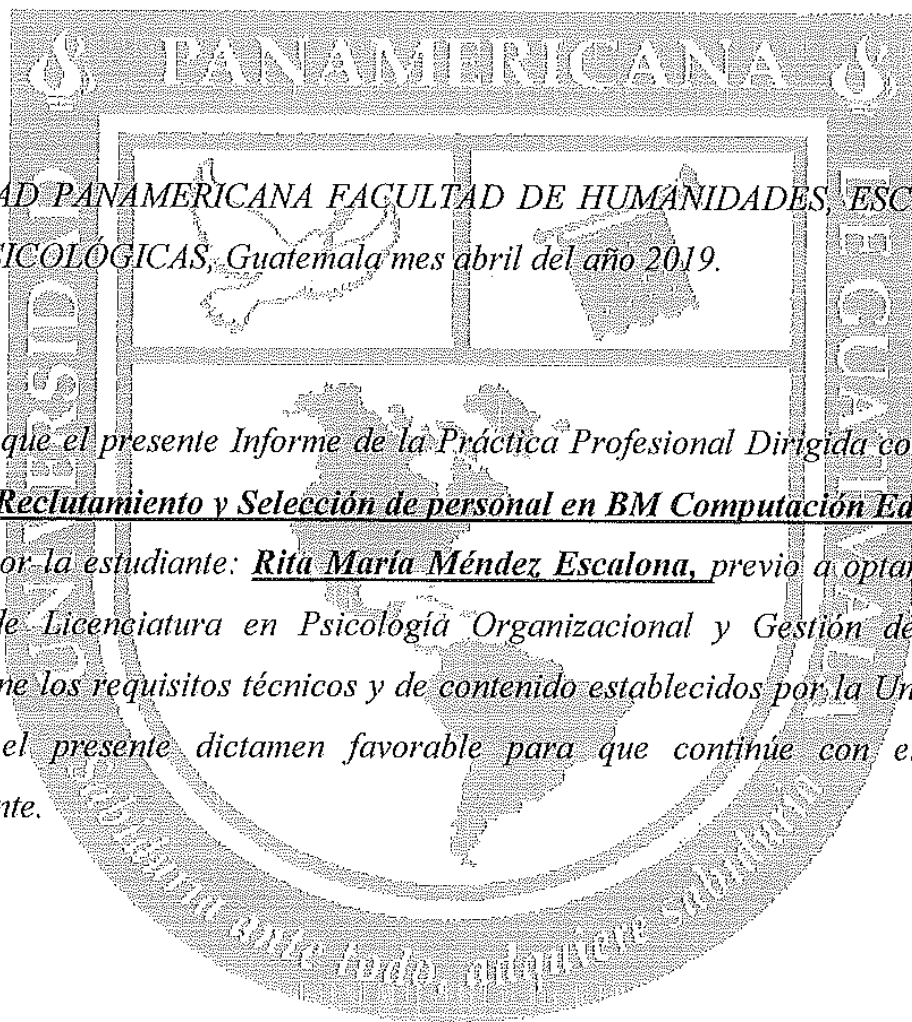
Vicerrector Administrativo M.A. César Augusto Custodio Cobar

Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vicedecano M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



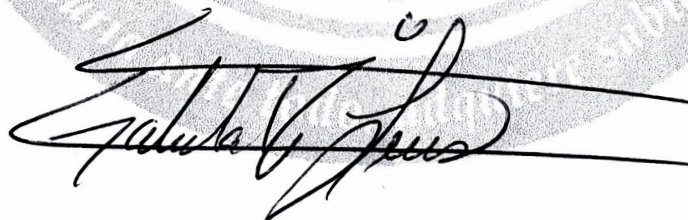
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en BM Computación Educación.”** Presentado por la estudiante: **Rita María Méndez Escalona**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M.Sc. Claudia María Arriola Quintana
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, noviembre de 2019.-----

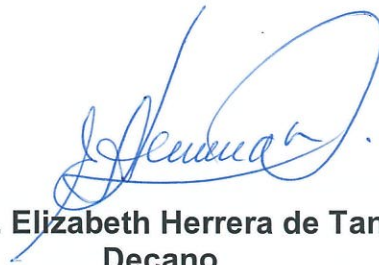
*En virtud de que la Tesis con el tema: **“Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en BM Computación Educación.”**. Presentada por el (la) estudiante: **Rita María Méndez Escalona** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



Licda. María Gabriela Aceituno Méndez
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, enero 2020. -----

En virtud que la presente Sistematización de Práctica Profesional Dirigida con el tema "**Proceso de Reclutamiento y selección de Personal en BM Computación Educación**", presentado por el (la) estudiante **Rita María Méndez Escalona**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que **el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.**



M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Nota: *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico Organizacional	2
1.4.1 Organigrama	6
1.4.2 Visión	6
1.4.3 Misión	7
1.5 Justificación	7
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Reclutamiento y Selección de personal	8
2.1.1 Reclutamiento de personal	8
2.1.2 Selección de personal	10
2.1.3 Fuentes de reclutamiento	11
2.1.4 Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal	13
2.1.5 Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal	17
2.1.6 Beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización	19
2.2 Fuentes de reclutamiento	21
2.2.1 Concepto de fuentes de reclutamiento	21
2.2.2 Tipos de reclutamiento	22
2.2.3 Reclutamiento interno	22
2.2.4 Reclutamiento externo	24

2.2.5	Beneficio de métodos tradicionales y no tradicionales	29
2.2.6	Importancia del uso de distintas fuentes de reclutamiento	31
2.3	Entrevista de reclutamiento	32
2.3.1	Concepto de entrevista	32
2.3.2	Tipos de entrevista	34
2.3.3	Pasos para realizar una entrevista	37
2.3.4	Tipos de preguntas de una entrevista	40
2.3.5	Importancia de la entrevista de reclutamiento y selección de personal	42
2.4	Competencias Laborales	44
2.4.1	Concepto de competencias Laborales	44
2.4.2	Clasificación de competencias laborales	45
2.4.3	Gestión de Recursos Humanos por competencias	46
2.4.4	Beneficios del uso de competencias laborales	47
2.4.5	Beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales	48

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1	Planteamiento del problema	50
3.2	Pregunta de Investigación	50
3.3	Objetivos	51
3.3.1	Objetivo General	51
3.3.2	Objetivos Específicos	51
3.4	Alcances y límites	51
3.4.1	Alcances	51
3.4.2	Límites	52
3.5	Método	52
3.6	Procedimiento	53

Capítulo 4 Analisis de Resutlados

4.1	Sistematización de estudio de Caso	54
4.2	Análisis de Resultados	56

	Conclusiones	62
--	--------------	----

	Recomendaciones	64
--	-----------------	----

	Referencias	65
--	-------------	----

	Anexos	71
--	--------	----

Lista de Cuadros

	Cuadro No. 1 Tabla de Variables	72
--	---------------------------------	----

	Cuadro No. 2 Tabla de Marco Teórico	74
--	-------------------------------------	----

Lista de imágenes

	Imagen No.1 Ubicación geográfica mapa Google	2
--	--	---

	Imagen No. 2 Organigrama de la empresa BM Computación Educación.	6
--	--	---

Resumen

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, que se efectuó con base a la Práctica Profesional Dirigida III, que se llevó a cabo en BM Computación Educación, durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del talento humano, Universidad Panamericana, Sede el Naranjo.

Capítulo 1 Marco referencial: Se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico: Se presentan las principales definiciones o conceptos que apoyarán a dar soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso: Ausencia de procesos adecuados en reclutamiento y selección de personal en la empresa BM Computación Educación.

Capítulo 3 Marco Metodológico: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de la ausencia de procesos adecuados en reclutamiento y selección de personal, aportando conclusiones y recomendaciones

Introducción

El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en una serie de pasos, a través de los cuales se busca atraer al talento humano que cumpla con las competencias requeridas para ocupar un puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar de forma adecuada el proceso mencionado, asegurándose así de integrar el mejor equipo de trabajo posible.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III efectuada en BM Computación Educación, se evidenció que los procesos propios de la administración de Recursos Humanos se realizan, en su mayoría, de forma inadecuada. Y el proceso de reclutamiento y selección de personal no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona a la “ausencia de procesos adecuados en reclutamiento y selección de personal” que se realiza en BM Computación Educación.

El estudio de caso de la presente investigación trata sobre la ausencia de procesos adecuados en reclutamiento y selección de personal. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas con relación al tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, los cuales buscaban cumplir con cuatro objetivos: a) Establecer los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización b) Establecer la importancia del uso de distintos tipos de fuentes de reclutamiento, c) Determinar la importancia de la realización de entrevistas dentro del proceso de selección de personal y d) Determinar los beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales.

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

El encargado de gestionar el Recurso Humano en BM Computación Educación es el Gerente General, quien a su vez debe seguir cumpliendo con todas sus tareas regulares. Al realizar el diagnóstico al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III, se evidenció que en cuanto a reclutamiento y selección de personal no cuentan con políticas ni procedimientos documentados para ejecutar eficazmente dicha tarea.

1.2 Descripción

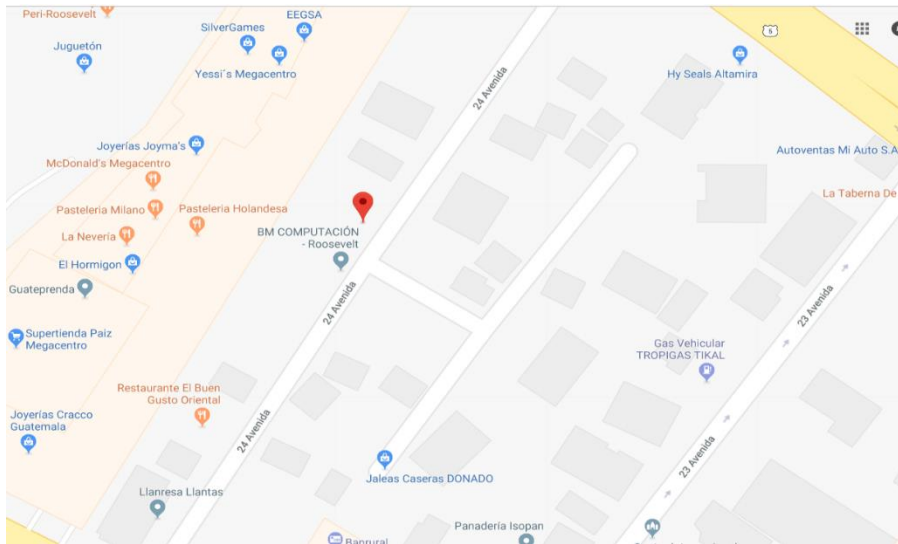
La empresa BM Computación Educación, es una entidad que brinda servicios de tecnología y computación con más de 34 años de experiencia. En un inicio comenzó con un solo establecimiento en la zona 7 de la ciudad de Guatemala, como una empresa puramente familiar y para el servicio de las personas. Asimismo, busca brindar un servicio a la comunidad teniendo en cuenta el nivel de educación en tecnología y aumentando el manejo de esta. Luego de esto, la empresa siguió creciendo para abrir instalaciones en diferentes puntos de la ciudad capital llegando a tener más de tres instalaciones para brindar servicio de reparación y educación en el ámbito de computación y en la implementación de clases para el aprendizaje del idioma inglés.

BM Computación es la empresa líder a la vanguardia en enseñanza informática y del idioma inglés para el trabajo. Sus programas y diplomados son avalados por el Ministerio de Educación. Se imparten cursos desde diseño gráfico, creación de contenido digital, técnico reparador, celulares, impresoras y PC hasta creación de aplicaciones móviles en sistemas Android. Este amplio rango de crecimiento ha generado la necesidad de formar un área que se encargue de la administración de capital humano.

1.3 Ubicación

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en 25 Ave. 1-07 Zona 7 Col Altamira 2.

Imagen 1
Ubicación geográfica mapa Google



Fuente: Mapa Google (2019)

1.4 Diagnóstico organizacional

Al inicio de las Prácticas Profesional Dirigida III, se realizó un diagnóstico en la empresa BM Computación Educación sobre la forma en que esta institución administra el recurso humano. Los resultados de dicho diagnóstico organizacional se presentan a continuación:

Nombre de la empresa: BM Computación Educación

Giro del negocio: BM Computación es la empresa líder a la vanguardia en enseñanza informática y del idioma inglés para el trabajo. Sus programas y diplomados son avalados por el Ministerio de

Educación. Se imparten cursos desde diseño gráfico, creación de contenido digital, técnico reparador, celulares, impresoras y PC hasta creación de aplicaciones móviles en sistemas Android.

Durante las visitas para realizar el diagnóstico organizacional se encontró lo siguiente:

a) Planeación Estratégica

Por el momento, la empresa cuenta con la misión, visión, valores y objetivos; estos no están formalmente establecidos, aunque en su mayoría si están siendo implementados. Se conocen únicamente de forma verbal y solamente por las personas que tienen mayor tiempo laborando en la empresa. Sin embargo, no cuenta con un organigrama que refleje la relación y estructura con jerarquías laborales.

b) Administración de Recursos Humanos

En la administración de Recursos Humanos al momento no cuentan con personal que se encargue de esta área y las tareas se reparten entre varios colaboradores. Por otro lado, no cuentan con políticas de recursos humanos ni un listado de actualización de expedientes, no tienen un formato en donde se pueda hacer una solicitud de permiso para ausentarse, carta de felicitación, notificación de aumento salarial o carta de anticipo salarial. Por otro lado, si cuentan con solicitud de vacaciones, carta de constancia de ingresos, pero no está estandarizada debido a que no es algo que se les solicite muy seguido.

c) Reclutamiento y Selección de Personal

En cuanto a reclutamiento y selección de personal, se determinó que no cuentan con políticas ni procedimientos documentados. Trabajan generalmente con un banco de datos digital, ya que el archivo físico no está ordenado y no se tiene toda la información necesaria. Tampoco se tienen los formatos de requisición de personal, perfil y descripciones de puesto.

Por el momento se utiliza una forma de solicitud de empleo digital. Asimismo, no utilizan formatos de pre-entrevista y entrevista. El jefe de área realiza una entrevista para determinar si el candidato es apto o no para el puesto, pero no tiene un formato específico, es más bien un proceso empírico.

Por otro lado, no utilizan pruebas psicométricas o evaluación socioeconómica, exámenes médicos o polígrafo y por algún tiempo utilizaron Infonet aunque no en todo momento o con todos los candidatos.

El reclutamiento es inicialmente interno y de no contar con candidatos que llenen los requisitos, se busca personal externo, por medio de redes sociales o el programa de referidos que se está implementando.

d) Vinculación de Personal

En cuanto a procedimientos para vinculación de personal no se cuenta con una política establecida para dicho proceso, por lo tanto, no se tiene bien estructurada la vinculación de los colaboradores.

Los contratos de trabajo son a plazo fijo y por honorarios, presentando factura en algunos casos. No se tienen las tareas establecidas para completar este proceso y no se tiene el control exacto de los contratos que se trasladan al Ministerio de Trabajo para firma y sello; no se tiene un contrato de confidencialidad para los colaboradores. Hasta el momento no se maneja constancia de entrega de activos, ni carta de confirmación del periodo de prueba.

Las prestaciones laborales de ley son los beneficios complementarios al sueldo que se otorga a los colaboradores. Asimismo, también se provee la prestación adicional del parqueo.

e) Desvinculación de Personal

En cuanto a la desvinculación del personal a la empresa, no se tienen políticas y procedimientos en este tema. No se realiza la entrevista de salida. Además, no tienen formatos de carta de suspensión ni finiquito laboral, formalmente establecido. En cuanto a sanciones de personal, si se cuenta con cartas de llamada de atención verbal, escrita, carta de despido, constancia laboral y carta de recomendación.

f) Inducción, Capacitación y Planes de Carrera

Al momento no se cuenta con políticas y procesos de inducción y capacitación. Por lo tanto, no se tiene un manual de inducción a la empresa ni al puesto de trabajo. La constancia de inducción y el diagnóstico de necesidades de mejora no se realizan. Tampoco existen planes de formación, listado de asistencia, evaluación del capacitador o planes de carrera.

g) Escalas Salariales y Reglamento de Trabajo

La empresa al momento no cuenta con clasificaciones del puesto formalmente establecidas. Por otro lado, no tienen rangos salariales o políticas de salarios. Tampoco tienen un régimen disciplinario con reglamento de trabajo o código de ética.

h) Evaluación del Desempeño

La empresa no cuenta con evaluaciones de desempeño ni los procedimientos necesarios para el mismo. Además, no existen los formatos de evaluación del desempeño a ningún nivel.

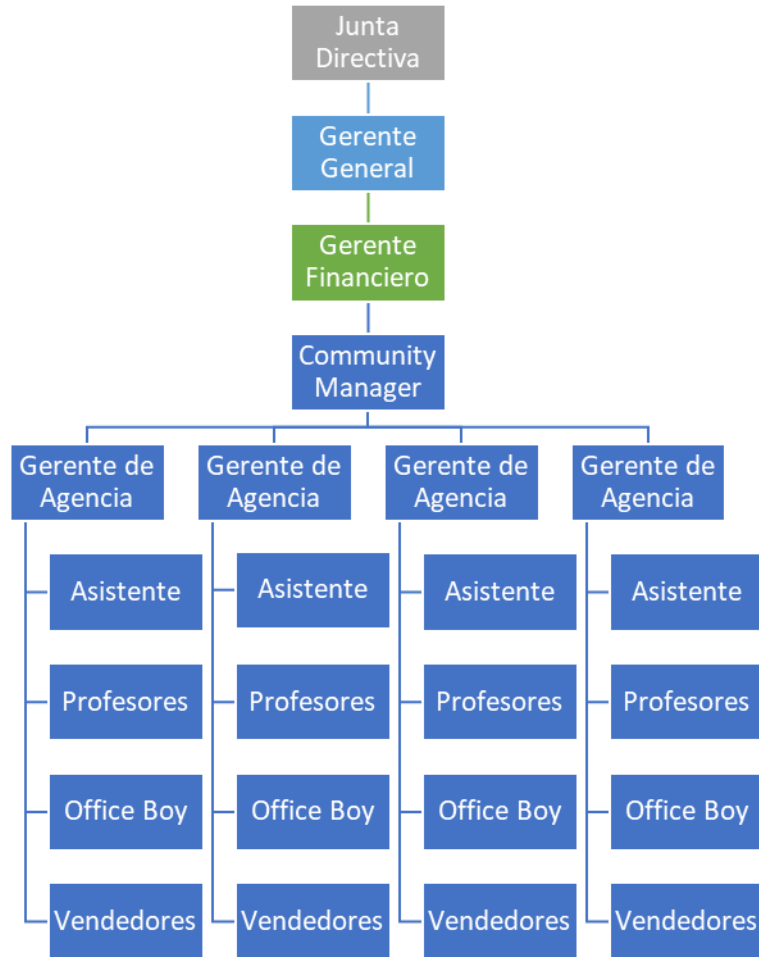
i) Evaluación del Clima Organizacional

En el tema de evaluación del clima organizacional no se cuenta con políticas de evaluación procedimientos de evaluación y formatos de evaluación del clima organizacional.

1.4.1 Organigrama

Imagen 2

Organigrama BM Computación Educación



Fuente: BM Computación (2018)

1.4.2 Visión

“Ser la empresa de educación guatemalteca más elegida, dinámica, ágil y creativa para formar líderes de éxito por medio de la bendición de Dios, logrando de esta manera ser el socio preferido de nuestros clientes”.

1.4.3 Misión

“Existimos para formar líderes, desarrollando habilidades y conocimientos tecnológicos y del idioma inglés; ayudándoles a que enfrenten con éxito la era de la información, por medio de la bendición de Dios y el apoyo de un equipo de trabajo, ágil, dinámico, creativo y calificado”.

1.5 Justificación

El presente informe se realizó como requisito de egreso de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, de Universidad Panamericana y busca aportar el conocimiento sobre el tema abordado.

El estudio de este caso busca dar a conocer la importancia que conlleva realizar en forma adecuada, el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, y que este cumpla con las políticas previamente establecidas, lo cual dará como resultado la contratación de personal mejor calificado.

Capítulo 2

Marco Teórico

Existen puntos que son clave dentro de la Gestión de talento humano y uno de estos es el proceso de Reclutamiento y Selección de personal. Dicho proceso busca obtener el mejor equipo de trabajo para que la organización funcione de manera óptima y así conseguir que de manera conjunta se logre alcanzar los objetivos trazados en la organización.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

2.1.1 Reclutamiento de personal

Es de gran importancia para la organización establecer el proceso de reclutamiento de personal, porque su eficacia, efectividad y eficiencia está directamente vinculada a la organización y esto al desarrollo y cumplimientos de los objetivos organizacionales.

Para iniciar es necesario definir qué es el reclutamiento de personal. Ya que al conocer en qué consiste se pueden establecer luego los pasos para el mismo. En este sentido Chiavenato (2009) define el reclutamiento como: “El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular”.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no

alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p. 116)

Siempre con relación a este tema, el autor Ivancevich (2005) argumenta que:

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. (p.672) En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos para alcanzar a los mejores candidatos posibles.

Ivancevich (2005) da los parámetros necesarios para que un proceso de selección de personal cumpla con las necesidades a cubrir en la empresa. Se puede establecer, que para alcanzar candidatos a un puesto en particular, se debe hacer una búsqueda interna y externa en la cual se anuncia lo requerido para poder atraer talento hacia la compañía.

Así mismo, Grados (2013) indica que “El reclutamiento es necesario al momento de presentarse los siguientes casos: cuando un puesto es de nueva creación; cuando se tiene un puesto vacante por alguna baja o promoción; y cuando se quiere cubrir un puesto por un tiempo determinado” (p. 209).

En forma simple y general, se puede definir al reclutamiento de personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos adecuados y capacitados para llenar una plaza vacante, este proceso comienza con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las definiciones presentadas por los autores dejan entre ver que el reclutamiento dentro de las empresas aporta variedad ya que se puede hacer utilizando talento interno o puede ser externo y brindar una nueva perspectiva.

2.1.2 Selección de personal

Ya fundado el conocimiento previo sobre qué es el reclutamiento de personal y lo que implica, se debe estar consciente que se necesita disponer de un grupo de idóneo de candidatos para llenar una plaza, comienza el proceso de selección.

Para este proceso de reclutamiento o selección de los candidatos idóneos para determinado trabajo, Castillo en 2012 explicó que es un proceso de relevancia para cualquier empresa, pues se debe buscar a la persona que mejor se adapte a las condiciones laborales, al cargo ofrecido y a las características de la empresa. Otro punto importante que establece es que “la posibilidad de éxito en la selección depende en buena medida de la eficiencia con que se haya realizado el reclutamiento de candidatos” (p.107)

Así mismo Mondy (2010) también coincide con Castillo en que es un proceso y lo define como “el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para un puesto y organización en particular (p.290).

Otro punto importante del que Chiavenato (2009) hace referencia es que: la selección de personal radica en un proceso de saber elegir a la persona más adecuada tanto para el puesto como para la institución, esto quiere decir que elegir a los candidatos que cuentan con las aptitudes y competencias que desea la organización, siempre enfocado a alcanzar el éxito a largo plazo.

En conclusión, la selección de personal es el proceso por el cual la organización busca llenar una vacante por medio del análisis de candidatos para encontrar al idóneo y lograr alcanzar las metas y objetivos de esta. Por lo cual es un proceso al que debe prestársele atención considerable ya que puede afectar negativa o positivamente a la empresa o al candidato seleccionado.

2.1.3 Fuentes de reclutamiento

En las organizaciones se cuenta con diferentes fuentes de reclutamiento y estas se pueden definir se la siguiente forma, dependiendo de la perspectiva que se tenga.

Según Romero (2011) se puede definir la fuente de reclutamiento como “los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal (p.06).”

Un proceso de reclutamiento permite considerar candidatos cercanos o afines al personal de la empresa, dando más oportunidad de ampliar el número de los mismos, sean externas o internas, esto igualmente con el fin de mantener un mismo tipo de colaboradores.

Chiavenato (2009) se refiere a las fuentes principales de reclutamiento así:

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos (p.117).

Continuando con Chiavenato (2009), este autor presenta ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento de la siguiente manera:

a) Reclutamiento interno:

Ventajas

- La organización se interesa, conoce y valora el potencial humano dentro de la misma.
- Promueve el crecimiento profesional en sus colaboradores.
- Contribuye a crear mayor sentido de pertenencia y lealtad entre sus colaboradores.

Desventajas

- No apertura a nuevos talentos y posibles innovadores.
- Continúan las mismas prácticas existentes.
- Cierra círculos a nuevos talentos.

b) Reclutamiento externo:

Ventajas

- Brinda oportunidades a nuevos talentos y experiencias.
- Posibilidades de promover e implementar nuevas ideas.
- Nuevos aportes a la cultura organizacional.

Desventajas

- Crea inseguridad en los colaboradores actuales.
- Mayor inversión en las técnicas utilizadas.
- Incremento de tiempo y costo por las etapas del proceso.

Chiavenato, da un panorama más amplio del proceso de reclutamiento, lo que permite evaluar los resultados anticipadamente, en beneficio del proceso y empresa.

Por su parte, Werther (2005) define las fuentes de reclutamiento de la siguiente manera:

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía 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 acerca de las políticas y los procedimientos (p.162).

El proceso de reclutamiento de Werther se basa principalmente en aprovechar el recurso interno, da un parámetro más enfocado a la promoción interna manteniendo así la cultura de la empresa y los lineamientos lo más posible.

Continuando con Werther (2005), quien afirma que:

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

En cuanto al reclutamiento externo cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo (p.164).

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera debido a que es el comienzo de la búsqueda de candidatos, de la misma forma se le debe dar importancia a la elección de la fuente de reclutamiento que sea más adecuada para la organización independientemente de que esta sea interna o externa, de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del personal adecuado cumpliendo con el perfil requerido.

2.1.4 Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal

Un proceso de reclutamiento y selección de personal para ser efectivo requiere de tiempo y de ciertos pasos necesarios para alcanzar el objetivo de este.

Al respecto, Werther (2005) afirma que este proceso consta de ocho pasos:

- Recepción preliminar de solicitudes: a través del responsable del proceso, se da paso a receptor la documentación personal y llevar a cabo el primer contacto con el aspirante, mediante una primera entrevista en la cual se realice una medición introductoria.
- Administración de exámenes: Para estos procesos las pruebas son muy importantes ya que se evalúa áreas psicológicas y de conocimiento del área del puesto que aspira a desempeñar. Las

pruebas permiten conocer las diferentes competencias que el aspirante posee para cumplir con las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto.

- Entrevista de selección: a través de una plática se interactúa con el aspirante la cual debe dar como resultado el conocimiento en cuanto a la personalidad, desenvolvimiento, pensamiento crítico y cultura general; permitiendo así conocer más al ser humano y al profesional.
- Verificación de referencias y antecedentes: revisión y verificación al conjunto de documentos legales que dan el respaldo y sustento de las personas en cuanto a la veracidad de su preparación académica, como al comportamiento correcto ante las leyes del país y sociedad.

Continuando con la enumeración realizada por Werther (2005):

- Evaluación médica: esta evaluación es importante porque da como resultados colaboradores eficientes que permiten el desarrollo óptimo de la empresa a través de los aportes psicológicos y físicos que puedan dar en cada día laboral. La evaluación, atención médica y seguridad industrial promueve un beneficio de doble vía, lo que redundará en beneficios para ambas partes.
- Entrevista con el supervisor: para evaluar las habilidades y conocimientos del solicitante toda empresa debe poseer el personal idóneo que tenga la capacidad de reconocer los mejores elementos, para esto la comunicación y conocimiento de las competencias del puesto, son imprescindibles dentro de los que tienen toma de decisión.
- Descripción realista del puesto: es de honestidad que toda empresa dé a conocer al aspirante las fortalezas y recalque aún más las debilidades e inconvenientes que se puedan dar a lo largo de la ejecución del trabajo.
- Decisión de contratar: la culminación del proceso es cuando se toma una decisión final y se contrata al aspirante calificado y cualificado para el puesto. Esperando haber realizado un adecuado proceso de reclutamiento y selección.

Werther amplía la metodología del proceso de reclutamiento, propone acciones más concretas, siendo un procedimiento que permite un proceso que cubra la mayoría de aspectos que son de beneficio tanto para la empresa como para el candidato.

Por su parte, Mondy (2010) afirma que el proceso de reclutamiento es en cuatro pasos:

- Luego de identificar la vacante, se entrega la solicitud de personal o requisición de personal; dicho documento especifica el nombre del puesto que se desea cubrir, describe las tareas típicas del cargo y los requisitos deseables relacionados al descriptor y perfil de la vacante existente.
- Determinar qué fuente de reclutamiento se va a utilizar; es decir, si la organización cuenta con el talento calificado para promoverlo, transferirlo o bien, si es necesario recurrir a la búsqueda de candidatos externos.
- Identificar los medios mediante los cuales se va a difundir la vacante, correo electrónico, boletín, cartelera dentro de la empresa, anuncio en radio, tv, prensa, ferias y portales de empleo, redes sociales entre otros. Es importante tener claro el puesto vacante, para elegir un medio efectivo que llegue al público deseado.
- Recepción de papelería de aspirantes. El responsable del proceso inicia por conocer y evaluar las características de los posibles candidatos a cubrir la vacante.

El proceso de reclutamiento, según la visión de Mondy (2010) es un proceso directo y definido, enmarcado en un procedimiento establecido que no debe ser alterado ya que conforma un orden específico.

De la misma forma Barcelo (2017) nos presenta los siguientes pasos:

- Análisis y detección de necesidades: toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.
- Reclutamiento activo o pasivo: Una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en sí; si seguimos los métodos tradicionales pondremos una oferta de empleo y esperaremos que nos lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si seguimos los nuevos métodos de Reclutamiento 2.0, buscaremos en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).

- Recepción de candidaturas: Si hemos optado por los métodos tradicionales de selección, esperaremos la recepción de los currículums de los candidatos, y si optamos por los métodos más novedosos buscaremos nosotros esos candidatos.
- Preselección: Una vez que hayamos recibidos los currículums o busquemos los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayamos hecho una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesiográfico del candidato ideal para nuestra organización.
- Pruebas: Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que hayamos determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que queremos cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos, rol playings, o utilizando técnicas más novedosas como la gamificación.

Continuando con la lista proporcionada por Barcelo (2017):

- Entrevista: La entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista podremos mirar a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia.
- Valoración y decisión: No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que, una vez realizadas las entrevistas personales, dediquemos los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesiográfico y la descripción del puesto de trabajo que habíamos diseñado en el punto cuatro de esta lista.
- Contratación: La contratación es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.
- Incorporación: Es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal.

- Seguimiento: Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento lo haremos mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

En los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal deben ir en conjunto con la planeación estratégica de la organización ya que las variaciones en esto pueden ocasionar un retraso en el cumplimiento de los objetivos de esta. Un proceso de reclutamiento tiene un procedimiento establecido, entrevista, evaluación, valoración, definición, contratación y seguimiento; es el “formato” que se establece, aspectos que define Barcelo (2017).

2.1.5 Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal

La estrategia exitosa para cumplir con la misión y los objetivos de recursos humanos puede ser distinto para empresas grandes o pequeñas, los factores que influyen no son estáticos y para optimizar el proceso se debe minimizar lo más posible las variables que puedan presentarse.

Al respecto Pinto (2013) comenta lo siguiente:

- Factores Externos: afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones, está constituido por condiciones o factores tecnológicos, legales, económicos y de mercado, políticos, demográficos, socioculturales, físicos y ecológicos. Está relacionado con la actividad empresarial como: competidores, clientes, proveedores, gobierno y grupos de presión.
- Factores internos: Es el ambiente de operaciones que se desarrolla dentro de la compañía y está constituido por las variables que surgen dentro de ella, derivadas de los factores económicos, financieros, innovación, desarrollo tecnológico, sociocultural y político.

Es importante tener en consideración los factores externos e internos durante el proceso, ambos influyen tanto en el candidato como en la empresa, tener en consideración estos aspectos afirma el compromiso que ambas partes adquieren al momento de definir una contratación.

Asimismo, Pérez (2015) expone los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal:

- No tener bien definidas las necesidades de talento humano de la empresa: el primer paso que debe tomar la organización es contar con un plan estratégico de recursos humanos para conocer sus necesidades según su estrategia y los objetivos que quiere lograr. (...)
- No buscar la compatibilidad del candidato con la organización: es importante que no solamente se tome en cuenta si el candidato cubre todos los requisitos funcionales y de conocimiento del puesto a desempeñar sino también la manera en que éste se ajusta a la cultura organizacional de la empresa.
- Esperar que el candidato tenga las mismas características que la persona que anteriormente ocupaba el puesto. (...)
- Ausencia de personal clave durante las entrevistas laborales: (...) es fundamental que las personas clave como (...) los jefes directos sean partícipes activos en el proceso de entrevistas a los candidatos, si bien no estarán desde el primer filtro es importante que se integren cuando el departamento de capital humano ya haya calificado al prospecto como una opción para la vacante.
- Querer que el candidato sea perfecto: cuando como reclutador estás enfocado a buscar al candidato ideal para el puesto, no pierdas de vista que en muchas ocasiones una persona no va a reunir al 100% los requisitos que se buscan y el no tomarlo en cuenta puede hacer que elijas a una persona que está sobrecalificada, esto puede traer consigo que en un futuro perciba que no tiene retos y busque nuevas oportunidades.
- Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo: es importante que el candidato conozca las condiciones del trabajo para saber si son favorables para tomar la decisión, por esto es imprescindible que se le hable con toda la sinceridad, que se planteen los escenarios reales y que la persona tenga la información completa acerca del rango de sueldo, de las actividades, del alcance y de las posibilidades de crecimiento. (...)

Es importante recalcar que los factores expuestos anteriormente permiten estar preparados para evitar inconvenientes en los procesos que se realicen en la organización para así lograr la

contratación de los mejores candidatos y que tanto candidatos como la organización encuentren el punto medio para la interacción correcta y el buen funcionamiento de esta última.

Como bien menciona Pérez (20015), se debe tener en claro los aspectos que puedan afectar el proceso; falsas expectativas, perfección y pretender que el candidato tenga las mismas características del o los candidatos que ocupaban el puesto; no contar con estos aspectos puede crear conflictos en toma de decisiones y/o durante el mismo proceso.

2.1.6 Beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la organización

El proceso de reclutamiento y selección de personal no es un fin por sí mismo, es más bien un medio para que la organización logre sus objetivos. Las metas de esta se pueden alcanzar cuando se tengan pautas claras y específicas de los beneficios.

Según Thibodeaux (2018) encontrar candidatos a través de este proceso ofrece beneficios para el empleado y el empleador, los cuales describe a continuación:

- **Moral:** cuando un empleado es contratado o seleccionado para un puesto de trabajo, ya sea interna o externamente, puede sentir orgullo por haber sido elegido. Él puede sentirse más seguro, lo que puede conducir a un aumento de su productividad, eficiencia y rendimiento en la empresa. El proceso de reclutamiento y selección también tiene el potencial de motivar a los empleados a hacer su mejor esfuerzo para ser reclutados o competir con los que son elegidos.
- **Velocidad de la contratación:** el proceso normal de contratación -que incluye publicidad, revisión de las solicitudes, entrevistas y ofertas de trabajo- puede tardar mucho tiempo. Con el proceso de reclutamiento, una empresa puede llenar muy rápidamente una vacante. Como resultado, la interrupción en la producción o los servicios se puede controlar o eliminar por completo.
- **Diversidad:** el proceso de reclutamiento y selección da a los empleadores la oportunidad de diversificar su fuerza de trabajo si se realiza externamente. Esto significa que los trabajadores

de la empresa representan con mayor precisión a toda la población, lo que puede ayudar a la compañía a comprender y trabajar con una base de clientes más grande. (...)

- Reducción de costos: Cada vez que una empresa tiene que iniciar una búsqueda de nuevos empleados, tiene que gastar dinero en publicidad y entrevistas. El proceso de reclutamiento y selección reduce o elimina los costos. Además, las empresas a menudo ahorran el dinero que ocuparían en capacitación, ya que pueden contratar sólo a aquellos empleados que ya tengan conocimientos para comenzar el trabajo independiente de inmediato. (...)
- Disponibilidad de oportunidades: un beneficio importante del proceso de reclutamiento y selección es que hay una oportunidad dentro de la organización que contrata. Esto permite que las personas se enteren de nuevos puestos de trabajo, incluso si no están buscando activamente un nuevo empleo, ofreciendo más opciones de carrera. (...)

En un proceso de reclutamiento se busca el bien, tanto de la empresa como del candidato. Thibodeaux expone los aspectos a considerar para alcanzar el objetivo; el beneficio de ambas partes, más oportunidades y reducción de costos y tiempos.

Por otro lado, Medina (2012) se refiere a los beneficios de la siguiente manera:

Se pueden ver primeramente en cuanto a la formalización y documentación de los procesos de reclutamiento y selección (...), impactando directamente en la optimización de recursos, prevención de accidentes laborales, incremento de producción, reducción de errores, eliminación de demandas laborales y mejora del clima organizacional en las empresas (p.2).

El proceso de reclutamiento y selección es vital para cualquier organización. Para lograr alcanzar una excelente gestión administrativa de los recursos humanos, es muy importante tener en cuenta que dicho proceso permite a la empresa obtener trabajadores idóneos que desempeñan los puestos y por ende el crecimiento de la organización.

Es optimización, prevención, producción y bajo índice de procesos externos (demandas laborales), esto mediante un buen manejo organizacional esto es lo que Medina 2012 nos deja ver de manera simplificada.

2.2 Fuentes de reclutamiento

2.2.1 Concepto de fuentes de reclutamiento

En las organizaciones se pueden utilizar diferentes fuentes de reclutamiento de candidatos. A continuación, se presenta lo dicho por algunos autores al respecto:

Teja (2017) las define como “Los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.”

Definir procesos específicos para la selección del personal, es lo que Teja (2017) define en este concepto brindando una explicación sobre los medios y como estos se utilizan.

De igual forma, Álvarez (2013) se refiere a las fuentes de reclutamiento explicando que “son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.”

Básicamente se puede entender que las fuentes de reclutamiento son los medios que se utilizan para poder reclutar personal y lo mejores candidatos en una organización para cumplir con los requerimiento y necesidades que se necesiten suplir, teniendo en consideración que el proceso es la base de una buena selección de personal Álvarez (2013).

2.2.2 Tipos de reclutamiento

Para ser eficiente y eficaz en el proceso de reclutamiento se debe atraer un grupo de candidatos con las competencias necesarias para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Debido a esto se pueden emplear los distintos tipos de reclutamiento:

Al respecto Chiavenato (2007) menciona las principales fuentes de reclutamiento:

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos (p.156).

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera debido a que es el comienzo de la búsqueda de candidatos, de la misma forma se le debe dar importancia a la elección de la fuente de reclutamiento que sea más adecuada para la organización, independientemente de que esta sea interna o externa. De esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del personal adecuado, cumpliendo con el perfil requerido.

2.2.3 Reclutamiento interno

Como se mencionó anteriormente, existen distintos tipos de reclutamiento y uno que es efectivo y puede aportar un mejor ambiente laboral es el reclutamiento interno.

Al respecto, Werther (2005) al abordar el tema del reclutamiento interno lo explica así:

En el reclutamiento interno los empleados que laboran en la compañía 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 acerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso (p. 162).

Werther (2005) plantea el uso del recurso interno, lo que si representa una ventaja en el proceso ya que los candidatos conocen los procedimientos de la organización, además de las políticas internas; todo esto facilita el proceso de selección.

Asimismo, Martínez (s.f.) se refiere a este tipo de reclutamiento de la siguiente forma:

El reclutamiento interno es un proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados ya contratados de la organización. Cuando se presenta una vacante, intenta cubrirse a través de la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transcendidos. Hablaremos de un empleado ascendido cuando haga un movimiento vertical, es decir, cuando pase a ocupar un puesto superior. Mientras que los empleados transcendidos se moverán verticalmente (p.1).

El crecimiento interno en una empresa, como lo menciona Martínez (s.f.), es uno de los objetivos principales de los empleados, una promoción o reclutamiento interno además de ser motivante para el empleado, de igual forma que con el planteamiento de Werther facilita el proceso.

Por último, Chiavenato (2009) enumera las ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento interno:

- a) Ventajas: La organización se interesa, conoce y valora el potencial humano dentro de la misma, promueve el crecimiento profesional en sus colaboradores y contribuye a crear mayor sentido de pertenencia y lealtad entre sus colaboradores.
- b) Desventajas: No apertura a nuevos talentos y posibles innovadores, continúan las mismas prácticas existentes y cierra círculos a nuevos talentos.

En resumen, el reclutamiento interno es efectivo y más aún cuando se busca mejorar el clima y relaciones laborales por un desgaste por rotación en altos niveles, ausentismo o la desmotivación. Es aprovechar las ventajas, potencial humano, crecimiento profesional y lealtad; pero tiene sus limitantes como la falta de nuevos talentos o propuestas para la operación de la organización según lo que indica Chiavenato.

2.2.4 Reclutamiento externo

Aparte de las fuentes de reclutamiento interno, pueden utilizarse en la organización fuentes de reclutamiento externo. A continuación, se presentan algunos conceptos de dicho tipo de reclutamiento:

Werther (2005) explica el reclutamiento externo de la siguiente manera: “Se utiliza este tipo de reclutamiento cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo” (p.164).

Werther (2005) hace referencia a que si internamente no hay candidatos que puedan optar a una promoción, siempre es posible, mediante el reclutamiento externo, buscar al candidato.

Por su parte, Chiavenato (2009) menciona entre las ventajas y desventajas del uso de fuentes de reclutamiento externo, las siguientes:

- Ventajas: Brinda oportunidades a nuevos talentos y experiencias, posibilidades de promover e implementar nuevas ideas y nuevos aportes a la cultura organizacional.
- Desventajas: Crea inseguridad en los colaboradores actuales, mayor inversión en las técnicas utilizadas e incremento de tiempo y costo por las etapas del proceso.

Es importante recalcar que las tendencias en el reclutamiento externo hoy en día varían, y las redes sociales han tomado gran relevancia, no siendo las únicas, sino también métodos electrónicos en general esto amplía el número y calidad de los candidatos, pero podría ser motivo de preocupación por colaboradores que puedan sentirse en desventaja, el equilibrio entre la contratación externa y

el recurso humano existente debe mantenerse por el bien de la organización. Con base a lo que menciona Chiavenato, es importante mantener el “equilibrio” al momento de las evaluaciones entre el recurso humano externo y los posibles colaboradores candidatos.

Alles (2014) afirma que:

Los subsistemas de recursos humanos han sido influenciados por los cambios constantes de los “social media” al mismo tiempo establece que la selección de diferentes niveles organizacionales se realiza utilizando las redes sociales, de diferentes maneras. Esta aplicación, desde la perspectiva de la organización, es posible en empresas de cualquier tipo o tamaño, sin diseños específicos y casi a costo cero. (p.85)

El beneficio de las redes sociales, en la búsqueda de candidatos, permite facilitar los procesos y beneficia a la empresa con la reducción de costos, según lo expuesto por Alles (2014).

Por su parte, Grados (2013) comenta que:

El internet es una forma de compartir información de cualquier tipo, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio virtuales. (p.216)

Desde la aparición del Internet, el flujo de constante de la información y su fácil acceso a permitido avances informáticos en la mayoría de los casos, la búsqueda del recurso humano no es la excepción, Internet es una fuente de información para la búsqueda y evaluación de candidatos; además de ser muy rápida.

Por otro lado, Fresno y Marqués (2014) hablan de la red social como “conjunto de individuos dentro de una estructura de relaciones. Esa estructura es un soporte casi virtual, un tejido, una net

que se origina entre los individuos interrelacionados por vínculos de amistad, de colaboración, o de otro tipo de interés” (p.22).

Las interacciones entre las personas que pueden generarse por las redes sociales, amplía el porcentaje de conocer candidatos que califiquen como recurso humano; muchas veces por referencias y/o recomendaciones resulta ser una herramienta muy útil.

Asimismo, Alles (2012) establece que las redes sociales tienen como propósito:

Compartir fotos, opiniones u otra información que cada uno, desee compartir con otros. La más expandida es Facebook, pero no es la única. Las hay focalizadas en fotos y videos, con una mirada puesta en los negocios, muchas organizaciones intentan ofrecer allí servicios, productos, difundir su marca, etc. (p.84).

El uso de las redes sociales, más específicamente Facebook, según Alles (2012), es una herramienta muy útil y bastante precisa para la selección del recurso humano.

Continuando con Alles (2012), esta autora identifica las siguientes redes sociales utilizadas frecuentemente, tanto para uso personal como profesional:

- Facebook: no marca exactamente un número limitado dentro de los usuarios que interrelacionaran entre sí. Está catalogada como la red social con mayor alcance y número de usuarios en todo el mundo. En el ámbito empresarial y comercial permite comercializar y promocionar cualquier artículo, por la viralización en cuestión de segundos de la información que se publique.
- “Fan page” (en Facebook): derivada de facebook, permite que toda persona sin tener contacto directo pueda conocer lo que se exponga o publique. Es utilizada por toda institución empresarial, comercial, social, política y religiosa.
- LinkedIn: facilita, promociona y es cómodamente accesible a cualquier interesado, con enfoque comercial y profesional para que dé a conocer sus intereses, logros académicos, experiencia

laboral entre otros y así poder ser tomado en cuenta cuando se requiera de profesionales con su perfil.

- MySpace: fue de las primeras redes sociales con características similares a las de facebook, por quien fue desplazado debido a la innovadora evolución que ha tenido, en su fácil aplicación.
- Twitter: aplicación que no permite más de 140 caracteres y facilita la difusión de mensajes cortos y rápidos a grupos cerrados de seguidores. Los mensajes son fácilmente compartidos por el resto de los usuarios, y exteriorizan ciertos estados emocionales, opiniones y noticias momentáneas.
- YouTube: mediante esta herramienta facilita la visita y la publicación de videos a través de los distintos usuarios. Se caracteriza por estar conformado por videos musicales, tutoriales, educativos, instructivos, reflexivos, científicos entre otros.

Por su aplicación Alles (2012) enfatiza el valor de las redes sociales en sus plataformas más populares, donde se puede encontrar información de una forma sencilla; además de útil para la búsqueda o evaluación de candidatos.

Por otro lado, Werther (2005) menciona entre los métodos más tradicionales del reclutamiento son:

- Candidatos espontáneos: Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- Referencias de otros empleados: es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
- Anuncios de periódicos: los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden

llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

- Agencia de empleo: estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo con la agencia de colocación).
- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo: laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.
- Instituciones educativas: las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- Sindicatos: cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.
- Agencias de suministro de personal temporal: operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.
- Personal de medio tiempo: aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.

- Entidades estatales: con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- Ferias de trabajo: una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

El uso de las distintas fuentes de reclutamiento dependerá del tipo de posición que se está reclutando y los medios que se tengan a disposición y los recursos con que se cuente, ya que muchos de ellos requieren inversión de parte de la organización.

Werther (2005) hace referencia al método tradicional de reclutamiento, importante tener en claro que el método tradicional siempre debe ir ligado con el tipo y posición a la cual aspira el candidato, el método tradicional es efectivo, pero requiere de un proceso definido.

2.2.5 Beneficios de métodos tradicionales y no tradicionales

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales se llega a los candidatos para atraerlos a la organización. Como se vio anteriormente, existen métodos tradicionales y no tradicionales. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos:

Collado (2013) expone los beneficios de los medios no tradicionales:

- A diferencia de la técnica tradicional presenta aspectos más económicos.
- Es mayor la posibilidad de tener acceso a diversidad de candidatos.
- Las distancias dejan de ser limitante debido a que se puede mantener conversaciones con varias personas y en distintos lugares.

- Se accede a otro tipo de información que no aparece en el curriculum o el candidato puede omitir durante la entrevista, como por ejemplo aficiones, valores, como ocupa su tiempo libre, se puede tener una idea de cómo maneja sus relaciones interpersonales, entre otros aspectos que revelan la personalidad del individuo.
- Se conoce a los candidatos no solo en el ámbito profesional sino también aspectos personales.
- Tener presencia en las redes sociales es importante para las empresas, la marca se ve beneficiada siempre y cuando exista actividad constante dentro de la página y la organización actúe estratégicamente.
- Se aprecian instantemente las reacciones de las personas, su percepción sobre la información publicada, comentarios, entre otros. Facilita establecer el impacto que provoca la información publicada.

Collado (2013), reafirma las ventajas del uso de los nuevos “medios” de comunicación para la selección de personal y el beneficio que representa para la empresa.

De la misma forma, partiendo de la evolución que ha tenido el internet y las redes sociales y su impacto en las organizaciones, según Díaz (2010) se pueden ver los siguientes beneficios de los medios no tradicionales:

- Favorece a la organización ya que implica reducción de costos y tiempo.
- Permite la atracción de candidatos a nivel mundial.
- Permite identificar gran número de candidatos potenciales, incluyendo aquellos que no están disponibles.
- Brinda mayor información del perfil del candidato.
- Contribuye a la actualización y crecimiento del banco de candidatos de la organización.
- Ofrece la posibilidad de iniciar una red de contacto con mayor grado de especialización.

El uso del internet y las redes sociales es reafirmado por Diaz (2010), nuevamente como un medio de gran utilidad para la selección del o los candidatos que puedan optar al puesto requerido.

En cuanto a los beneficios del reclutamiento tradicional, Dueñas (2018) comenta que el reclutamiento interno “es una muy buena alternativa que ayuda a reducir buena parte de las dudas del proceso y a disminuir los costos, en tiempo y dinero, de este. Además, permite cubrir las vacantes mucho más rápido que con los candidatos externos” (p. 1).

El uso de las fuentes de reclutamiento de personal debe ser en función del presupuesto de la organización y del puesto que se está reclutando. Es decir que varía y depende del perfil que se esté buscando. Por lo tanto, si se busca gente joven, las redes sociales e incluso universidades son una buena opción, pero si lo que se busca es personal con experiencia en un área en específico, las fuentes de reclutamiento tradicionales son más confiables.

2.2.6 Importancia del uso de distintas fuentes de reclutamiento

Tanto el reclutamiento por redes sociales como el tradicional, tienen gran importancia ya que abarcan grupos y gremios distintos. A continuación, se presenta lo que afirman los autores con respecto a la importancia del uso de distintas fuentes de reclutamiento:

Donis Morales (2016) define la importancia de las distintas fuentes de reclutamiento: “cuando no se encuentran muchas opciones para un proceso, optamos por utilizar los medios tradicionales ya que llegan a todas las personas que no tienen acceso a Internet y pueden tener un buen perfil para lo que se busca.” (p. 56)

Sin embargo, Treviño (2009) comenta que:

Es importante mencionar que las fuentes de reclutamiento tradicionales ya incluyen una nueva que constituye el centro de análisis del proyecto, el reclutamiento de personal mediante la utilización de las tecnologías de la información; y uno de los conceptos importantes son los Website corporativos que ahora están permitiendo que los reclutadores fijen los trabajos para

que las posiciones gerenciales o específicas y los candidatos de permiso se coloquen con la compañía que provee de personal y/o soliciten una posición específica. (p.74)

El uso de los métodos de reclutamiento tradicionales combinados con los Website corporativos, crean una poderosa herramienta para el proceso de reclutamiento, es o que nos reafirma Treviño (2009), siempre enfocado en el beneficio de la empresa.

Por otro lado, Diez, Candela, Pitrelli, y Sardar (2015) comenta que:

“Cada vez más frecuente el uso de las redes para reclutar y estas proveen cierta información que no podría conseguirse de otra manera, es la utilización conjunta con las herramientas tradicionales, lo que permite que el proceso de reclutamiento sea totalmente efectivo”. (p. 65)

Debido a que los jóvenes profesionales graduados son habilidosos en nuevas tecnologías todo parece estar moviéndose hacia un reclutamiento completamente en línea. Al mismo tiempo, existen distintos autores que aún creen que el reclutamiento por internet no tomará el lugar del reclutamiento tradicional, ya que este permite que las personas se comuniquen cara a cara, esto es una forma proactiva de conocer a las personas y eso lleva a mejores colaboradores.

“Cada vez más frecuente el uso de las redes para reclutar...”es el fragmento de lo que comenta Diez, Candela, Pitrelli y Sardar (2015), el cual reafirma el uso combinado de los métodos tradicionales y la Web; lo cual representa beneficios para la empresa.

2.3 Entrevista de reclutamiento

2.3.1 Concepto de entrevista

Es posible que la entrevista sea el primer contacto directo que tiene el candidato con la organización, esto podría considerarse uno de los pasos más importantes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Según Puchol (2010), la entrevista “es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.” (p. 03)

Por otro lado, Acevedo (2007) define la entrevista como:

Un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, de su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. (p. 10)

La interrelación verbal entre el entrevistado y el reclutador, permite conocer las reacciones del candidato ante una situación en particular, “situación” que debe incluirse en el proceso previo a la entrevista y si se considera necesaria.

Asimismo, Chiavenato (2001) argumenta que “la entrevista es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan”. (p 251)

De esta forma se puede concluir que la entrevista es un proceso recíproco donde intervienen dos o más personas y se utiliza una técnica de recolección de información, un intercambio de ideas, opiniones donde existe un entrevistador y un entrevistado.

Chiavenato (2001) menciona que “la entrevista es en esencia, un sistema de comunicación...” lo que comprueba que la entrevista es un proceso recíproco y recaudador de información para ambas partes involucradas en este proceso.

2.3.2 Tipos de entrevista

Existen distintos tipos de entrevista dependiendo del fin y estructura que se requiere, estas pueden variar de acuerdo con las tácticas que sean necesarias.

Para Acevedo (2007) la entrevista se puede dividir de la siguiente forma:

Por estilo de entrevista se entiende el patrón de interacción usado en dos grandes grupos: estructurada y no estructurada. En otros textos utilizan dirigida y no dirigida, de acuerdo con el papel a que desempeñe el entrevistador. Si colocamos estos términos en extremos opuestos, veremos que las entrevistas que se lleven a cabo siempre estarán más cerca de un límite o de otro, según la técnica utilizada. Estos dos estilos diferentes pueden ser utilizados combinándolos, creando así un tercer grupo mixto. (p.40)

Los estilos usados durante una entrevista, independientemente de que sea estructurada o no; dirigida o no lo sea; crean interacción entre el grupo o los grupos que participan en el proceso.

Entrevista estructurada: Según Folgueiras (s.f.) define la entrevista estructurada de la siguiente manera:

En la entrevista estructurada se decide de antemano qué tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente. El entrevistado debe acotarse a este guion preestablecido (p. 3).

La entrevista estructurada es un proceso para recaudar información específica, con preguntas directas y de respuesta corta.

Asimismo, Vargas (2012) comenta que “en la entrevista estructurada todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas, con un límite de categorías por respuestas.” (p.125)

Por otra parte, Alles (2000) afirma que:

Las entrevistas estructuradas se basan en la realización de un marco de preguntas predeterminadas sobre experiencia, educación, intereses personales, gustos y actividad del solicitante, entre otros. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo candidato debe responderlas. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes (p. 140).

Según Alles (2000) en las entrevistas estructuradas se “tiene” la limitante que se enfocan en temas directos o específicos y no dejan conocer respuestas del entrevistado que reflejen sus puntos de vista sobre el tema.

Entrevista No Estructurada: En cuanto a la entrevista no estructurada Folgueiras (s.f.) explica que:

Sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. En la entrevista en profundidad no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada. Así, dependiendo hacia donde vaya la entrevista, la persona entrevistadora deberá hacer uso de los diferentes temas trabajados. Por tanto, la entrevista se construye simultáneamente a partir de las respuestas de la persona entrevistada. Las respuestas son abiertas y sin categorías (p. 3).

La entrevista no estructurada es más “libre” en la forma de conducirla y de igual manera lo es para el candidato y permite preguntar y responder en un ambiente más cordial, esto gracias a que no se tiene un formato predefinido según Folgueiras (s.f.).

Así mismo, Vargas (2012) en cuanto a la entrevista no estructurada refiere que: “Destaca la interacción entrevistador- entrevistado el cual está vinculado por una relación de persona a persona cuyo deseo es entender más que explicar. Recomienda formular preguntas abiertas, claras, únicas, simples y que una idea principal que refleje el tema central.” (p.127)

Vargas (2012) coincide con lo comentado anteriormente, una entrevista abierta y simple que permite mejor interacción de los involucrados.

Por su parte, Alles (2000) afirma que:

La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, ya que inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una conversación común. La desventaja es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante (p. 140).

Un proceso más sencillo, es lo que nos comenta Alles (2000), sin formatos preestablecidos; un tanto casual, pero requiere de tener en consideración temas importantes relacionados con el objetivo de esta, obtener información útil sobre el candidato.

Entrevista mixta:

Al respecto, Pardo (2015) al referirse a la entrevista mixta refiere que:

Por su nombre se deduce que es una mezcla de las dos anteriores. El reclutador aplicará una estrategia mixta que consta por una parte de la realización de preguntas abiertas al candidato

donde se personaliza y se improvisa, y por otra se seguirá una serie de cuestiones predeterminadas con las que se consigue profundizar en los aspectos relevantes. Quizás esté considerada la más completa ya que cubre las carencias de ambas (p. 4).

La aplicación de los dos tipos de entrevista, estructurada y no estructurada, como menciona Pardo (2015), permite obtener más y mejor información sobre el candidato ya que se complementan.

Por tu parte, Alles (2000) establece que:

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés y permite un conocimiento de las características específicas del solicitante (p.143).

Basados en la información expuesta anteriormente se puede decir que la entrevista es un paso fundamental para muchos expositores sobre el tema ya que podría determinar la selección de un candidato para una oportunidad laboral o posición. Se interactúa con el candidato para evaluar sus capacidades y aptitudes frente a diferentes escenarios y su efectividad.

2.3.3 Pasos para realizar una entrevista

La entrevista se conforma de ciertos pasos o etapas que se deben seguir para el uso correcto y eficiente de esta técnica.

Para Chiavenato (2005) las etapas de la entrevista deben ser de la siguiente manera:

Preparación: La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista

- El método para alcanzar los objetivos de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado
- Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

Ambiente: Puede ser de dos tipos:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
- El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

Continuando con lo enumerado por Chiavenato (2005):

Desarrollo de la entrevista:

- (...) Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. (...).
- Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

Terminación de la entrevista:

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera cómo se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

Mientras tanto Alles (2000), enumera las siguientes etapas de la entrevista:

Preparación:

- La entrevista no debe ser improvisada; debe tener un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:
- Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella.
- El tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar de la hoja de vida del candidato.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Ambiente: Preparar el ambiente es un paso del proceso de entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista.

Este ambiente es de dos tipos:

- Físico: el local debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones.
- Psicológico: el clima debe ser ameno y cordial. No debe existir recelos, temores, presiones de tiempo, coacciones o imposiciones.

Desarrollo de la entrevista: La entrevista es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos participantes, entrevistador y candidato, desean. Debe ser lo más objetiva posible para obtener una visión del candidato, y tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados:

- Contenido de la entrevista: constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
- Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc.

Terminación: La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

Evaluación: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato. Si no se tomó nota, debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales. Al final, deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo.

El fin de cumplir con estas etapas para los diferentes autores es que coinciden en que esencialmente para lograr adquirir la mayor cantidad de información posible sobre el candidato y no divagar en el proceso, algunos autores tienen más etapas que otros, pero en conclusión las etapas que es requerido utilizar son preparación, ambiente, contenido, terminación, evaluación.

2.3.4 Tipos de preguntas de una entrevista

Es importante saber cómo utilizar las preguntas para así sacar el mayor provecho a la información que se puede obtener de los candidatos.

Según Herrera (2013), existen cinco tipos de preguntas: abiertas-cerradas, reflexivas-directivas y de opción múltiple.

- Preguntas abiertas: Las preguntas abiertas no se pueden contestar con un “no” o un “sí”. Su fuerza estriba en solicitar información sobre emociones y pensamientos. Las preguntas abiertas se utilizan para obtener información. Se diseñan para averiguar lo que hay en la mente, mientras se van produciendo las propias ideas, se apoyan en el qué y quién, en el cómo, el cuándo, el dónde y el por qué.
- Preguntas cerradas: Las preguntas cerradas requieren un “sí” o un “no” o un simple dato por respuesta. Estas son útiles para estrechar el círculo de opciones con rapidez. Esto puede ser bueno o malo, depende de si estamos dispuestos a escuchar un no por respuesta.
- Preguntas reflexivas: Requieren de una consideración previa y su posterior conversión en otra pregunta formulada con otra fraseología. La pregunta reflexiva da la oportunidad de volver a pensar, de reconsiderar o de volver a manifestar los pensamientos e ideas que le han llevado a dar la respuesta anterior. Ayudan a aclarar y a definir áreas de preocupación de las que puede no ser consciente o que no ha sido capaz de expresar.
- Preguntas directas: Dirigen la atención hacia la decisión que tu desees que tome. Expone una idea dada o un punto de vista determinado, las palabras “podría o debería” como todas las utilizadas en condicional exponen una idea, clarifican un pensamiento o ayudan a comprender una ventaja.
- Preguntas de opción múltiple: Son una forma de pregunta directa, se pueden utilizar para conducir hacia la venta, a todos nos encanta que nos ofrezcan opciones, aunque sean dirigidas. Estas pueden dirigir la atención hacia un tipo de decisión.

Herrera (2013), define y clasifica los tipos de preguntas que durante el proceso de una entrevista siempre con el objetivo de poder conocer al entrevistado tanto en materia laboral (experiencia y conocimiento) como poder conocer sus puntos de vista y criterios, mediante sus respuestas

Asimismo, Ramírez (s.f.) clasifica las preguntas de la siguiente manera:

- Preguntas cerradas: Se utilizan para obtener o validar información inmediata. Este tipo de preguntas cumple con ciertas características: dan hechos, son fáciles y rápidas de responder y le permiten mantener el control de la conversación a la persona que pregunta.”

- Preguntas abiertas: Permiten respuestas mucho más extensas y creativas. Buscan deliberadamente respuestas largas.
- Preguntas reflexivas: Aportan información observable sobre la persona que responde, más allá de la respuesta obtenida. Permite a la persona que realiza las preguntas una perspectiva más clara del individuo que está respondiendo.”
- Preguntas directas: Son una forma de inclinar la balanza hacia un lado en particular para obtener respuestas acordes al juicio de quién pregunta. Incluyen escenarios específicos e ideas medianamente claras en la pregunta.
- Preguntas de opción múltiple: Son un tipo de preguntas directas-cerradas que obligan a la persona que responde a escoger la opción más satisfactoria dentro de una serie de alternativas.
- Preguntas retóricas: Gramaticalmente son como cualquier otro tipo de pregunta, pero están diseñadas para despertar la capacidad de pensamiento en otros o crear empatía, como un orador intentando captar a su público y hacerle entrar en conciencia sobre un tema en particular.”

En conclusión, existen distintos tipos de preguntas, cada uno tiene un fin específico y se debe utilizar de acuerdo con la situación que se presenta, para así lograr obtener la mayor cantidad de información de los candidatos y tener mejores herramientas a tomar una decisión de contratación.

2.3.5 Importancia de la entrevista de reclutamiento y selección de personal

Hoy en día las entrevistas de trabajo siguen siendo una herramienta eficaz para captar a los mejores candidatos y a los más idóneos para la organización. Varios autores explican su importancia dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal:

Al respecto, Maldonado Barrios (2013) refiere que:

El punto principal de la entrevista es reunir toda información que sea posible como entrevistador, siendo una comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal. (p.61)

La entrevista es una de las partes más importantes del proceso de selección de personal, interactuar con el candidato da una perspectiva más amplia de sus conocimientos en la materia y su forma de respuesta ante una situación en particular.

Asimismo, Bingham y Moore (2008) indican que

La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres, recoger hechos, informar y motivar o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista sea para averiguar algo acerca del sujeto, para señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. (p.62)

Bingham y More (2008), plantea que la entrevista, además de ser un método para obtener información del entrevistado, permite dejarle conocer que se espera de él y motivarlo.

Por su parte, Acevedo (2007) comenta que “la entrevista es irremplazable, como ocasión de establecer el contacto humano entre el individuo y la empresa”. (p.49)

Finalmente, Camargo Cadena (2014) afirma que:

La entrevista es la herramienta más acertada e importante en el proceso de selección de personal y por excelencia brinda y permite a ambas partes, tratar distintos aspectos de interés, la entrevista puede emplearse en otros escenarios y aspectos de interés por tal razón el departamento de recursos humanos debe organizar muy bien todo el andamiaje del proceso que consiste en preparar los cuestionarios que sea adecuado para el perfil de la empresa y que el entrevistador sea idóneo, preparado y calificado. Así mismo, es una excelente razón para calificar la importancia de la entrevista ya que es la prueba donde se obtiene detalles importantes del candidato como lo son el aspecto físico, movimientos motores, presentación personal y

expresión de sentimientos, que estos se evalúan de observar al individuo ya que este los expresa con su actitud, la experiencia, la destreza, la idoneidad, la preparación y la intuición suelen ser de gran utilidad, para el proceso. (p.19)

Aún existen autores que creen que es importante el reclutamiento por si solo y otras hacen más énfasis en la entrevista. Sin embargo, es crucial resaltar el hecho de que ambos procesos son de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización, ya que es el medio por el cual tanto el entrevistador como el entrevistado demuestran sus habilidades.

2.4 Competencias laborales

2.4.1 Concepto de competencias laborales

Desde hace algunos años ha tomado auge la Administración de Recursos Humanos bajo el modelo de competencias. Uno de los subprocesos propios del área que se ven influenciados por este modelo es el de reclutamiento y selección de personal.

Según Chiavenato (2007) “las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas”. (p. 21)

Con esto Chiavenato expone que el conjunto de cualidades de una persona lo llevan al buen desempeño de las actividades que pudieran ser requeridas, estas cualidades incidirán en su desempeño.

De igual forma, Alles (2005) afirma que competencia es “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (p.78)

En conclusión, las competencias laborales son los conocimientos y la habilidad para responder de forma satisfactoria lo que demanda una actividad o tarea, cumpliendo los objetivos establecidos por una organización.

2.4.2 Clasificación de competencias laborales

Para tener un desempeño laboral idóneo para competir en el mercado laboral, las personas deben contar con una combinación de las diferentes clases de competencias laborales, de tal manera que puedan desempeñar en forma eficiente su trabajo. A continuación, se presentan los tipos de competencias laborales:

Olmos (s.f.) clasifica las competencias laborales de la siguiente manera:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que son adquiridas a una edad temprana y están relacionadas con el pensamiento lógico-matemático y con la comunicación. Estas son esenciales para que los individuos puedan tener un aprendizaje constante y poder realizar distintas actividades en los diferentes entornos en que se encuentre.
- **Competencias conductuales:** Son todas aquellas que permiten determinar las metas y prioridades de una actividad tomando en cuenta los tiempos y recursos requeridos, las cuales pueden ser la innovación, la productividad, flexibilidad, entre otras.
- **Competencias funcionales:** Hacen referencia a los conocimientos teóricos y técnicos específicos necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral. Por lo tanto, cambian en función de la ocupación: cada una exige competencias técnicas diferentes.

Es importante conocer y poder identificar las competencias para desarrollar una labor, como lo menciona Olmos (s.f.) estas se aplican en forma distinta a cada labor específica, además de identificar las competencias para facilitar el proceso y evaluación de la selección de personal.

2.4.3 Gestión de recursos humanos por competencias

De un tiempo para acá ha tomado auge la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque por competencias laborales, al respecto los autores afirman:

Según Corral (2007), la gestión de recursos humanos “es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de selección.” (p.35)

Al mismo tiempo, De Sousa, (2001) expone que:

Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (p.20)

Al identificar las competencias del recurso humano, se puede motivarlo para que eleve su rendimiento y se proponga como meta desarrollar al nivel más alto sus competencias, este proceso representa un beneficio para la empresa, mejora el rendimiento de sus colaboradores.

Por su parte, Becerra Gálvez y Campos Ahumada (2012) expone que “el objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva.” (p.20)

Finalmente, Competencias Laborales (s.f.) define la gestión por competencias como “un enfoque de management utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la Misión y Objetivos organizacionales”. (p.12)

Por lo tanto, puede concluir que la gestión por competencias va orientada a volver más eficiente el progreso e inversión de la organización impactando de forma más directa el negocio; logrando gestionar al personal por medio de las competencias y alinear las estrategias organizacionales.

2.4.4 Beneficios del uso de competencias laborales

Hoy en día las organizaciones deben enfrentar desafíos que aumentan cada día en nivel competitivo y que van aunados a mayores y mejores requerimientos de calidad de servicio, por parte de sus clientes y la necesidad de mejorar la gestión, los procesos y el producto que entrega.

Alles (2006) considera que la gestión de Recursos Humanos por competencias aporta a las organizaciones los siguientes beneficios:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad
- Facilita la flexibilidad para el cambio
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso. (p. 12)

De igual forma Competencias laborales (s.f.) expone algunos de los beneficios de contar con competencia laborales:

- Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Apoyar sus procesos de evaluación de desempeño.
- Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas.
- Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional. (p.8)

Elevar los niveles de satisfacción laboral, es elevar los niveles de satisfacción personal, el recurso humano que está satisfecho con su desarrollo personal y laboral, asegura un alto desempeño y rendimiento.

Para Villalobos Crown (2010) algunos de los beneficios del uso de competencias laborales son:

- Para el trabajador sabe lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.
- Para la empresa es posible medir la variación que una acción de capacitación y desarrollo de competencias ocasiona en su productividad.

En conclusión, es importante saber identificar las competencias básicas, conductuales y funcionales que requiere la organización, si se hace de forma correcta este será el primer paso que permitirá más adelante desarrollar competencias gerenciales para cumplir con los objetivos organizacionales.

2.4.5 Beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales

El implementar un buen sistema de reclutamiento y selección por competencias en la organización no se trata únicamente de la gestión de personal, más bien se convierte en un aporte esencial para generar valor en la empresa.

Según Pérez (2017) los beneficios de realizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias son los siguientes:

Capaz de predecir el rendimiento del futuro ya que parte de la idea de que, si un candidato posee las mismas características y habilidades de un empleado que es o ha sido exitoso dentro de la compañía, será capaz de asumir los retos y hacer un buen trabajo dentro de la empresa; es un enfoque que ayuda a eliminar el sesgo, favorece la retroalimentación, permite identificar las necesidades de desarrollo y mejorar cada día más y disminuye la tasa de rotación (p. 2).

Pérez (2017) expone que se requiere ver a futuro el desempeño del recurso humano, para asegurar un buen rendimiento a largo plazo, además de beneficios para la empresa u organización.

Por su parte Aretéactiva (2017) señala los siguientes beneficios de realizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias:

Mayor acierto al escoger el candidato, descubrir qué es lo que hay detrás del profesional, equipo multidisciplinar y valioso, los resultados son mejores que con métodos tradicionales de selección y permite detectar talento afín a la empresa o a un equipo de trabajo (p. 4).

Conocer las capacidades del recurso humano, tanto profesionalmente como personalmente, por medio del reclutamiento y selección de competencias además de simplificar el proceso de selección de personal, permite hacer la elección más adecuada para los requerimientos de la organización.

Asimismo, Corral (2015) amplía algunos otros beneficios de ejecutar el reclutamiento y selección de personal por medio de competencias laborales: “permite escoger al mejor candidato para el puesto, ayuda en la difícil tarea de cubrir determinados puestos, vuelve más sencillo detectar talento afín y el talento de nuestra organización será capaz de asumir esos nuevos retos” (p. 3).

Realizar el reclutamiento y selección por competencias es la opción más viable en las organizaciones hoy en día, ya que abre la puerta a innumerables beneficios y permite seleccionar al mejor candidato para así alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

El mundo del reclutamiento y selección de personal ha cambiado grandemente en esta Era de la tecnología, tanto en el ambiente nacional como internacional. Son varias las empresas que se han sumado a los cambios buscando una alternativa para reclutar y seleccionar candidatos a través del reclutamiento por redes sociales o como también se le conoce 2.0; y lograr así variedad de perfiles a capturar. Actualmente, la situación laboral en Guatemala es difícil, al momento existe una alta tasa de desempleo y la cantidad de aplicantes es extensa por lo tanto los procesos de reclutamiento son más extensos.

Para las empresas nacionales es de suma importancia utilizar redes sociales para el reclutamiento y selección, ya que es una herramienta que permite conocer el perfil de los aplicantes y no únicamente sus logros laborales. Asimismo, se puede lograr un mayor conocimiento de los candidatos en un ambiente laboral y su personalidad. Los avances tecnológicos hoy en día facilitan la búsqueda, el acceso y la publicación de toda clase de información.

Las redes sociales se han convertido en un método relevante en el diario vivir para el ser humano. Esta es la herramienta más utilizada hoy en día para facilitar y potencializar al individuo tanto como a las empresas al momento de reclutar o buscar al mejor talento posible. Actualmente, el ser humano es el capital más valioso en la empresa y debido a esto es de vital importancia que desde el momento de su selección y contratación cumpla con los requerimientos necesarios para el puesto.

3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Establecer los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización.

3.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia del uso de distintas fuentes de reclutamiento.
- Determinar la importancia de la realización de entrevistas de reclutamiento.
- Instituir los beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

El periodo de Práctica Profesional Dirigida III fue realizado en el año 2018. Durante este periodo, se buscó obtener información acerca de los diferentes procesos de reclutamiento y selección y se realizó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del capital humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Documentar la forma adecuada de realizar los diferentes procesos en el área de Recursos Humanos.
- Implementación y aprobación por parte del Gerente General para documentación de la empresa.
- Identificación de herramientas necesarias para correcto funcionamiento de la empresa.

3.4.2 Límites

Las limitaciones que se encontraron fue la falta de disponibilidad de capital humano para desarrollar y utilizar las herramientas propuestas y la retardada decisión de implementación.

3.5 Método

El trabajo de práctica se realizó en BM Computación Educación, con el fin de conocer cómo se realizaba la Gestión del talento humano, sin contar con un departamento establecido de Recursos Humanos. El tipo de investigación que se realizó fue documental y por medio de una base teórica, respondiendo así las preguntas de investigación. Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron:

- Se realizó la práctica profesional dirigida en el año 2018.
- Con la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar el tema de estudio para la presente investigación.
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.
- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, tratando de contextualizar el Departamento de Recursos Humanos.
- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.

- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.
- Se procedió a realizar el informe final de la investigación y se entregó a la facultad de humanidades.

3.6 Procedimiento

A continuación, se describen los pasos que se llevaron en la presente investigación.

- Durante el año 2018 se realizó la Práctica Profesional dirigida en la empresa BM Computación Educación.
- Se eligió la variable de estudio y los subtemas de la variable de estudio.
- Se realizó la tabla de variables
- Se elaboró la tabla del marco teórico.
- Se redactó el Marco Referencial
- Se elaboró el Marco Metodológico
- Se efectuó el Marco Teórico relacionado con la variable de estudio y los subtemas elegidos.
- Se elaboró la Sistematización del Estudio de Casos y el Análisis de Resultados, según los datos incluidos en el Marco Teórico.
- Se incluyó el Informe Final de la Práctica y se redactó el Análisis de Resultados.
- Se redactaron las Conclusiones y recomendaciones
- Se ordenaron las Referencias
- Se redactaron la Introducción, el Resumen de la investigación y el Índice.
- Se presentó el trabajo de investigación a la Asesora asignada para su aprobación final.
- La Asesora aprueba el trabajo de investigación y elabora el Dictamen correspondiente.
- La Asesora envía el trabajo de investigación a la Decanatura.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudio de caso

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en la empresa BM Computación Educación.

Al inicio, se realizó un diagnóstico para dar a conocer acerca de cómo se realizaban los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización. Para lo cual, se efectuó una entrevista previa con el Gerente administrativo de la institución, en la cual se logró la recopilación de información acerca de los procesos que se realizaban, ya que la organización no contaba con un Departamento de Recursos humanos como tal, ni con todos los formatos para gestionar sus distintos procesos.

Luego se procedió a realizar un cronograma, con el fin de programar la realización de las políticas, procedimientos y los formatos o registros propios del área.

Posteriormente, se realizaron los siguientes formatos para los siguientes subsistemas de Recursos Humanos:

a) Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de personal. Luego, se elaboraron los formatos que se utilizaron en los primeros dos procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes: Requisición de personal, descripción y perfil de puestos, solicitud de empleo, referencias laborales, formato de entrevista y formato de informe del proceso de selección entre otros.

En cuanto al proceso de vinculación, se elaboraron los formatos de carta de bienvenida, carta de confidencialidad, contrato laboral, confirmación de periodo de prueba y un listado de chequeo. Así mismo, con relación al procedimiento de desvinculación se realizaron los siguientes registros: carta de despido, entrevista de salida, registro de finiquito laboral y registro de carta de recomendación.

b) Procedimiento de Inducción y Capacitación de Personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos relacionados a la inducción y capacitación de personal. Además, se realizaron los siguientes registros: Carta de bienvenida, plan de inducción entre otros.

También se documentaron en el área de capacitación los formatos de: Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el plan de capacitación anual, lista de asistencia y evaluación del capacitador.

c) Procedimiento de Evaluación de Desempeño

Por otro lado, se establecieron las políticas y el procedimiento de evaluación de desempeño, y se elaboraron los siguientes documentos: Evaluación de desempeño y hoja de compromiso.

d) Procedimiento de Evaluación Clima Laboral

Asimismo, se documentaron las políticas y el procedimiento para realizar la evaluación de clima laboral. Además, se elaboró el formato de la encuesta del clima laboral.

e) Políticas de Recursos Humanos

Se realizaron las políticas relacionadas al departamento de Recursos Humanos. Además, se realizaron los siguientes registros: cartas de ingresos, carta de solicitud de vacaciones, llamada de atención verbal, llamada de atención escrita, llamada de atención final y permiso de ausencia entre otros.

Cada uno de las políticas, procedimiento y formatos elaborados contó con la revisión previa de la catedrática del curso, asegurando de esta manera que cada uno de los documentos elaborados, cumpliera con los requisitos e información necesaria para ser implementados en la institución.

Luego se procedió a integrar el Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, colocando información relacionada a los procesos anteriormente descritos. Además, se integró la siguiente información: Generalidades del manual, historia de la organización, organigrama, diagnóstico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos anexos en los cuales se colocaron los registros ya revisados y aprobados.

Finalmente, se entregó una copia del Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos a la empresa BM Computación Educación, para ser implementado por el personal a cargo de lo referente a la gestión humana.

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio.

En relación con el objetivo general planteado en la presente investigación, en el cual se busca establecer los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la organización, se tomará en cuenta lo expresado por varios autores:

Al respecto, Thibodeaux (2018) enumera los beneficios de realizar dicho proceso para el empleado y el empleador:

- Moral: cuando un empleado es contratado o seleccionado para un puesto de trabajo, ya sea interna o externamente, puede sentir orgullo por haber sido elegido. Él puede sentirse más seguro, lo que puede conducir a un aumento de su productividad, eficiencia y rendimiento en la

empresa. El proceso de reclutamiento y selección también tiene el potencial de motivar a los empleados a hacer su mejor esfuerzo para ser reclutados o competir con los que son elegidos.

- Velocidad de la contratación: el proceso normal de contratación -que incluye publicidad, revisión de las solicitudes, entrevistas y ofertas de trabajo- puede tardar mucho tiempo. Con el proceso de reclutamiento, una empresa puede llenar muy rápidamente una vacante. Como resultado, la interrupción en la producción o los servicios se puede controlar o eliminar por completo.
- Diversidad: el proceso de reclutamiento y selección da a los empleadores la oportunidad de diversificar su fuerza de trabajo si se realiza externamente. Esto significa que los trabajadores de la empresa representan con mayor precisión a toda la población, lo que puede ayudar a la compañía a comprender y trabajar con una base de clientes más grande. (...)
- Reducción de costos: Cada vez que una empresa tiene que iniciar una búsqueda de nuevos empleados, tiene que gastar dinero en publicidad y entrevistas. El proceso de reclutamiento y selección reduce o elimina los costos. Además, las empresas a menudo ahorran el dinero que ocuparían en capacitación, ya que pueden contratar sólo a aquellos empleados que ya tengan conocimientos para comenzar el trabajo independiente de inmediato. (...)
- Disponibilidad de oportunidades: un beneficio importante del proceso de reclutamiento y selección es que hay una oportunidad dentro de la organización que contrata. Esto permite que las personas se enteren de nuevos puestos de trabajo, incluso si no están buscando activamente un nuevo empleo, ofreciendo más opciones de carrera. (...)

Por otro lado, Medina (2012) se refiere a los beneficios de la siguiente manera:

Se pueden ver primeramente en cuanto a la formalización y documentación de los procesos de reclutamiento y selección (...), impactando directamente en la optimización de recursos, prevención de accidentes laborales, incremento de producción, reducción de errores, eliminación de demandas laborales y mejora del clima organizacional en las empresas.

El proceso de Reclutamiento y selección es vital para cualquier organización. Para lograr alcanzar una excelente gestión administrativa de los recursos humanos, es muy importante tener en cuenta

que dicho proceso permite a la empresa obtener trabajadores idóneos que desempeñan los puestos y por ende el crecimiento de la organización.

Por otro lado, para establecer la importancia del uso de distintos tipos de fuentes de reclutamiento de personal se tomará en cuenta lo dicho por varios autores:

Al respecto, Donis Morales (2016) expresa que: “cuando no se encuentran muchas opciones para un proceso, optamos por utilizar los medios tradicionales ya que llegan a todas las personas que no tienen acceso a Internet y pueden tener un buen perfil para lo que se busca.”

Otro autor que coincide de alguna manera en relacionar la importancia del uso de distintos tipos de fuentes de reclutamiento de personal Treviño (2009) comenta que:

Es importante mencionar que las fuentes de reclutamiento tradicionales ya incluyen una nueva que constituye el centro de análisis del proyecto, el reclutamiento de personal mediante la utilización de las tecnologías de la información; y uno de los conceptos importantes son los Website corporativos que ahora están permitiendo que los reclutadores fijen los trabajos para que las posiciones gerenciales o específicas y los candidatos de permiso se coloquen con la compañía que provee de personal y/o soliciten una posición específica. (p.74)

Por otro lado, Diez, Candela, Pitrelli, y Sardar comenta que:

Cada vez más frecuente el uso de las redes para reclutar y estas proveen cierta información que no podría conseguirse de otra manera, es la utilización conjunta con las herramientas tradicionales, lo que permite que el proceso de reclutamiento sea totalmente efectivo. (p. 65)

Debido a que los jóvenes profesionales graduados son habilidosos en nuevas tecnologías todo parece estar moviéndose hacia un reclutamiento completamente en línea. Al mismo tiempo, existen distintos autores que aún creen que el reclutamiento por internet no tomará el lugar del

reclutamiento tradicional, ya que este permite que las personas se comuniquen cara a cara, esto es una forma proactiva de conocer a las personas y eso lleva a mejores colaboradores.

Así mismo, para determinar la importancia de la realización de entrevistas dentro del proceso de selección de personal, se hace referencia a lo dicho por varios autores:

Al respecto, Maldonado Barrios (2013) refiere que:

El punto principal de la entrevista es reunir toda información que sea posible como entrevistador, siendo una comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal. (p.61)

Asimismo, Bingham y Moore (2008) indican que:

La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres, recoger hechos, informar y motivar o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista sea para averiguar algo acerca del sujeto, para señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. (p.62)

Por su parte, Acevedo (2007) comenta que “la entrevista es irremplazable, como ocasión de establecer el contacto humano entre el individuo y la empresa”. (p.49)

Finalmente, Camargo Cadena (2014) afirma que:

La entrevista es la herramienta más acertada e importante en el proceso de selección de personal y por excelencia brinda y permite a ambas partes, tratar distintos aspectos de interés, la entrevista puede emplearse en otros escenarios y aspectos de interés por tal razón el departamento de recursos humanos debe organizar muy bien todo el andamiaje del proceso que

consiste en preparar los cuestionarios que sea adecuado para el perfil de la empresa y que el entrevistador sea idóneo, preparado y calificado. Así mismo, es una excelente razón para calificar la importancia de la entrevista ya que es la prueba donde se obtiene detalles importantes del candidato como lo son el aspecto físico, movimientos motores, presentación personal y expresión de sentimientos, que estos se evalúan de observar al individuo ya que este los expresa con su actitud, la experiencia, la destreza, la idoneidad, la preparación y la intuición suelen ser de gran utilidad, para el proceso. (p.19)

Aún existen autores que creen que es importante el reclutamiento por si solo y otras hacen más énfasis en la entrevista. Sin embargo, es crucial resaltar el hecho de que ambos procesos son de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización, ya que es el medio por el cual tanto el entrevistador como el entrevistado demuestran sus habilidades.

Por otro lado, para determinar los beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales que requiere el puesto de trabajo, se menciona lo dicho por los siguientes autores:

Pérez (2017) los beneficios de realizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias son los siguientes:

- Capaz de predecir el rendimiento del futuro ya que parte de la idea de que, si un candidato posee las mismas características y habilidades de un empleado que es o ha sido exitoso dentro de la compañía, será capaz de asumir los retos y hacer un buen trabajo dentro de la empresa.
- Es un enfoque que ayuda a eliminar el sesgo
- Favorece la retroalimentación
- Permite identificar las necesidades de desarrollo y mejorar cada día más
- Disminuye la tasa de rotación

Por su parte Aretéactiva (2017) señala los siguientes beneficios de realizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias:

- Mayor acierto al escoger el candidato
- Descubrirás qué es lo que hay detrás del profesional
- Equipo multidisciplinar y valioso
- Los resultados son mejores que con métodos tradicionales de selección
- Permite detectar talento afín a la empresa o a un equipo de trabajo

Asimismo, Corral (2015) amplía algunos otros beneficios de ejecutar el reclutamiento y selección de personal por medio de competencias laborales:

- Permite escoger al mejor candidato para el puesto
- Ayuda en la difícil tarea de cubrir determinados puestos
- Vuelve más sencillo detectar talento afín
- El talento de nuestra organización será capaz de asumir esos nuevos retos

En resumen, realizar el reclutamiento y selección por competencias es la opción más viable en las organizaciones hoy en día, ya que abre la puerta a innumerables beneficios y permite seleccionar al mejor candidato para así alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Conclusiones

Luego de realizado el análisis de los resultados, se determinaron las siguientes conclusiones:

Se estableció que entre los beneficios de contar con un proceso de reclutamiento y selección adecuada dentro de la organización se encuentran los siguientes: el aumento en la productividad, la eficiencia y la eficacia de los procesos. Además, la reducción de costos es un factor de gran interés para las organizaciones, ya que esto libera el presupuesto de los departamentos y el mismo puede ser destinado para otro tipo de actividades de enriquecimiento en la organización. De igual forma, otro beneficio tangible es el de contar con procesos establecidos correctamente para el manejo de información dentro de la empresa.

Por otro lado, se estableció que es importante el uso de distintos tipos de fuentes de reclutamiento de personal, como el tradicional por medio de del periódico; y el no tradicional por medio de la web. Este es un tema en el cual aún se tienen opiniones divididas, pero aun así se determinó que existen muchos beneficios en cuanto a la efectividad del reclutamiento moderno. Asimismo, existen retos que no permiten poder utilizar dichas herramientas en todos los casos, ya que no todos los candidatos tienen acceso a este tipo de comunicaciones electrónicas, lo cual puede disminuir el poder de convocatoria que se requiere.

De todos modos, hasta el día de hoy se utilizan ambos medios para la difusión de plazas vacantes y con el paso del tiempo se espera que gane más auge la utilización de los nuevos medios de comunicación para este proceso.

Asimismo, se determinó que efectivamente es importante realizar entrevistas dentro del proceso de selección de personal, ya que es un medio efectivo para reunir toda información que sea posible como entrevistador y es sin lugar a duda la herramienta más acertada e importante en el proceso de selección de personal. Asimismo, se considera que la entrevista es irremplazable, como ocasión de establecer el contacto humano entre el individuo y la empresa. Su propósito en general es recoger hechos, informar y motivar o influir.

Además, permite obtener detalles importantes del candidato como lo son el aspecto físico, movimientos motores, presentación personal y expresión de sentimientos, que estos se evalúan de observar al individuo, ya que este los expresa con su actitud, la experiencia, la destreza, la idoneidad, la preparación y la intuición suelen ser de gran utilidad, para el proceso.

Finalmente, se logró establecer que es de beneficio para las organizaciones realizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales, ya que de alguna manera ayuda a predecir el rendimiento de un candidato. Porque si un candidato posee las mismas características y habilidades de un empleado que es o ha sido exitoso dentro de la compañía, será puede vaticinar que será capaz de asumir los retos y hacer un buen trabajo dentro de la empresa. Asimismo, es un tipo de administración del personal que ayuda a eliminar el sesgo, favorece la retroalimentación, permite identificar las necesidades de desarrollo y mejorar cada día más y disminuye la tasa de rotación.

Por otro lado, proporciona mayor acierto al escoger el candidato, brinda la oportunidad de formar un equipo multidisciplinario y permite detectar talento afín a la empresa o a un equipo de trabajo. Finalmente, los autores mencionan que por medio de este modelo de administración los resultados son mejores que con métodos tradicionales de selección, ya que permite escoger al mejor candidato para el puesto, ayuda en la difícil tarea de cubrir determinados puestos, vuelve más sencillo detectar talento afín y se esperaría que el nuevo talento sea capaz de asumir esos nuevos retos.

Recomendaciones

Conociendo cuales son los beneficios que recibe la organización al realizar el proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, se recomienda a la empresa BM Computación Educación la aplicación del procedimiento establecido en el Manual de Recursos Humanos realizado durante la Práctica Profesional Dirigida III. De tal manera, que el proceso siempre sea realizado según lo establecido y utilizando los formatos creados para el mismo.

Debido a que BM Computación Educación se encarga de la industria de educación en tecnología se recomienda utilizar, tanto el reclutamiento tradicional, como el no tradicional. Al utilizar el medio tradicional se puede abarcar un mercado de posibles candidatos que no pueden acceder a los medios electrónicos. Por lo tanto, se recomienda un balance en el uso de ambos medios y siempre tomando en cuenta el puesto y plaza por la cual se está llevando a cabo dicho proceso.

Habiéndose comprobado la importancia de la entrevista dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, se recomienda que la empresa BM Computación Educación la aplique en los procesos de selección que realice. Además, se recomienda que capacitar a los jefes para la correcta utilización de esta herramienta, y que esta se realice de acuerdo a la plaza que se está buscando llenar. De igual forma, es importante dejar registro de la realización de dicha actividad.

Tomando en cuenta que se comprobó que es importante que el personal contratado posea las competencias laborales que requiere el puesto de trabajo, se sugiere que BM Computación Educación realice el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, lo cual les ayudará a alcanzar de una forma más sencilla los objetivos organizacionales.

Referencias

- Acevedo, A. y López, A. (2007). *El proceso de la entrevista conceptos y modelos*. (4ª. Ed). México Limusa, S.A.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. México: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Social Media y Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Becerra Gálvez, M. y Campo Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Tesis inédita Universidad de Chile.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. (3ra Ed.). Bogotá, D.C, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Ed). Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *“Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones”*. (8va. Ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra Ed). México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.

Collado, F. (2013). *Twitter y la búsqueda de empleo*. Madrid, España: Dykinson.

De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Díaz, A. (2010). *El talento está en la red*. Madrid: Lid.

Fresno, M. y Marqués, P. (2014). *Conectados por redes sociales: introducción al análisis de redes sociales y casos prácticos*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (4ª. Ed). México: Manual Moderno.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (1ª ed.). México: Pearson Educación.

Puchol, L. (2010). *El libro de la entrevista de trabajo*. (5ª. Ed). España: Diaz de Santos.

Vargas, I. (2012). *La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos*. Revista Calidad en la Educación Superior. 125,127.

Werther, W. (2005). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ta. Ed). Editorial McGraw-Hill.

Internet

Alvarez, R. (2013, 2 de junio). *Recursos Humanos y la Importancia del proceso de reclutamiento y selección*. Recuperado de

<http://www.cotec.com.ar/articulos/seleccionPersonal/seleccionPersonal5.asp>

Aretéactiva. (2017, 9 de noviembre). *Competencias, Selección de personal*. Recuperado de <https://www.arete-activa.com/seleccion-por-competencias-que-es-y-beneficios/>

Barceló J. (2017, 11 de junio). *10 pasos para un proceso de selección efectivo*. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/>

Bingham, W. y Moore, B. (2008). *¿Cómo entrevistar?* Madrid: Rialp. Recuperado de http://0.asset.soup.io/asset/2104/1808_54ac.pdf

Camargo Cadena, V. (2014). *“La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas”*. Tesis inédita de Especialización administración de la seguridad. Universidad militar nueva granada, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf;jsessionid=22842C61BF67779DA65EA1E9F10776E8?sequence=1>

Competencias laborales. (s.f.). *Competencias Laborales*. Recuperado de http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Corral, C. (2015, 30 de julio). *¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?* Recuperado de <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Venezuela: Escuela de negocios.

Diez, M., Candela, B., Pitrelli, A. y Sardar, J. (2015, 4 de septiembre). *En Reclutamiento 2.0. Fundación UADE*. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5644/Marcos%20Diez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Donis Morales, A. (2016). *"Percepción de un grupo de expertos en recursos humanos, sobre la Dotación de personal a través de redes sociales para fortalecimiento del Proceso de reclutamiento y selección, en una empresa dedicada al Periodismo, ubicada en la zona uno de la ciudad de Guatemala."* Tesis inédita de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Donis-Ana.pdf>

Dueñas, F. (2018, 11 de octubre). *Los 4 beneficios más importantes del reclutamiento interno.* Recuperado de <https://blog.acsendo.com/los-4-beneficios-mas-importantes-del-reclutamiento-interno/>

Folgueiras, P. (2019, 15 de febrero). *Técnica de recogida de información: La entrevista.* Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Herrera, M. (2013, 15 de mayo). *Tipos de preguntas.* Recuperado de <http://montseherrera.com/2013/05/tipos-de-preguntas/>

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* (9na. Ed.). Mc Graw Hill, México. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2053-96.pdf>

Maldonado Barrios, R. (2013). *"Entrevista Laboral y Selección de Personal"*. Tesis inédita de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>

Martínez, S. (s.f.). *Reclutamiento interno.* Recuperado de <https://superrhheroes.sesametime.com/reclutamiento-interno/>

- Medina, E. (2012, 10 de octubre). *Importancia del Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal dentro de las Empresas*. Recuperado de <http://carladelcastillo.net/rh/importancia-del-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal-dentro-de-las-empresas>
- Romero, N. (2011, 19 de marzo). *¿Qué son las fuentes de reclutamiento?* Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/recursoshumanosblechg.wordpress.com/2011/03/19/que-son-las-fuentes-de-reclutamiento/amp/>
- Olmos, A. (s.f). *¿Qué es la competencia laboral?* Recuperado <https://www.questionpro.com/blog/es/competencia-laboral/>
- Pardo, D. (2015, 13 de octubre). *Los 6 tipos de entrevistas ¿Cuál es la más efectiva?* Recuperado de <http://blog.talentclue.com/los-6-tipos-de-entrevista-cual-es-la-mas-efectiva>
- Pérez, O. (2015, 10 de septiembre). *6 errores comunes en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/6-errores-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- Pérez, O. (2017, 21 de noviembre). *Beneficios del reclutamiento por competencias*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-del-reclutamiento-por-competencias>
- Pinto, M. (2013, 13 de septiembre). *Visión general de la Gerencia de los Recursos Humanos*. Recuperado de <http://administrarconcalidad.blogspot.com/p/nueva-paginas.html>
- Ramírez, J. (s.f.). *Los 6 Tipos de Preguntas y sus Características*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/tipos-de-preguntas/>
- Teja, R. (2017, agosto). *Fuentes y medios de reclutamiento*. Recuperado de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Thibodeaux, W. (2018, 01 de febrero). *¿Cuáles son los beneficios del proceso de reclutamiento y selección? Cuida tu dinero*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13091218/cuales-son-los-beneficios-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion>

Treviño, R. (2009, septiembre). *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2053-96.pdf>

Villalobos Crown, C. (2010). *Ventajas de las competencias laborales. Tesis inédita Universidad del Valle de México*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/crownred/3-ventajas-de-las-competencias-laborales>

Anexos

Anexo No. 1

Tabla de variables

Nombre completo: Rita María Méndez Escalona

Título de la Sistematización: Estudio de casos: Procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa BM Computación Educación.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No utilizan fuentes de reclutamiento adecuado ✓ No aplican pruebas psicométricas ✓ No realizan entrevistas de reclutamiento ✓ No cuentan con 	Proceso de reclutamiento y selección	Fuentes de reclutamiento (tradicional es y no tradicionales)	¿Cuáles son los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización ?	Establecer los beneficios de contar con procesos de reclutamiento y selección adecuados dentro de la Organización	Establecer la importancia del uso de distintos tipos de fuentes de reclutamiento.
		Entrevista de reclutamiento			Determinar la importancia de la realización de entrevistas dentro del proceso de

descriptores y perfiles de puestos					selección de personal.
		Competenc ias laborales			Instituir los beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Anexo No. 2

Tabla de Marco Teórico

Nombre completo: Rita María Méndez Escalona

Título de la Sistematización Estudio de casos: Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa BM Computación Educación.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Proceso de reclutamiento y selección	1.1 Reclutamiento de personal 1.2 Selección de Personal 1.3 Pasos del proceso de Reclutamiento y selección de personal 1.4 Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal 1.5 Establecer las consecuencias de no contar con procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (4ª. Ed). México: Manual Moderno.• Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid., (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.• Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos (1a Ed.). México: Pearson Educación.• Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ta Ed). México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.

SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Fuentes de reclutamiento (tradicionales y no tradicionales)	<p>1.1 Concepto de fuentes de reclutamiento</p> <p>1.2 Tipos de reclutamiento (interno y externo)</p> <p>1.3 tipos de fuentes de reclutamiento externo (tradicional y métodos electrónicos)</p> <p>1.4 Beneficios de métodos tradicionales y no tradicionales</p> <p>1.5 Importancia del uso de distintas fuentes de reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grados, J. (2013). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal. (4ª Ed). México: El Manual Moderno. • Del Valle, R. (2016). Opinión De Un Grupo De Responsables De Reclutamiento Y Selección De Personal En Diferentes Empresas Del Departamento De Escuintla Sobre El Reclutamiento 2.0. Tesis inédita de licenciatura. • García, M. (2013). Percepción del uso de las redes sociales en personas de nivel administrativo y operativo que participan en procesos de reclutamiento. Tesis inédita de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. • Fernández, J. (2014). Prácticas de Reclutamiento 2.0 aplicadas por consultoras de RRHH versus empresas del sector de farmacias en Caracas. Universidad Católica San Andrés Bello.

		<p>Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8678.pdf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peyró, B. (2015). Conectados por redes sociales: Introducción al Análisis de redes sociales y casos prácticos. <i>Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales</i>, 26 (2), 236-241. <p>Recuperado de https://www.redalyc.org/html/931/93141397010/</p>
Entrevista de reclutamiento	<p>7.1 Concepto de entrevista</p> <p>7.2 Tipos de entrevista</p> <p>7.3 Pasos para realizar una entrevista</p> <p>7.4 Tipos de preguntas en una entrevista</p> <p>7.5 Importancia de la entrevista de reclutamiento y selección de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acevedo, A. López, A. (2007). El proceso de la entrevista conceptos y modelos. (4ª. Ed). México Limusa, S.A. • Puchol, L. (2010). El libro de la entrevista de trabajo. (5ª. Ed). España: Diaz de Santos. • Alles, M. (2014). La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. • Alles, M. (2003). Diccionario de preguntas Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. • Importancia de la entrevista de trabajo. (2019, 10 de enero). En Bolsamanía. Recuperado de https://www.bolsamania.com/buscartrab

		ajo/la-importancia-de-la-entrevista-de-trabajo/
Competencias laborales	<p>4.1 Conceptos de Competencias Laborales</p> <p>4.2 Clasificación de las competencias laborales</p> <p>a) Competencias Básicas</p> <p>b) Competencias genéricas</p> <p>c) Competencias Específicas</p> <p>4.3 Gestión de Recursos Humanos por competencias</p> <p>4.4 Beneficios del uso de competencias laborales</p> <p>4.5 Beneficios de realizar reclutamiento y selección por competencias laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Venezuela: Escuela de negocios. • Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. México: Ediciones Granica S.A. • Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Grupo Norma. • Blanco, A. (2007). Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC. • Del Pozo, J. (2012). Competencias profesionales: herramientas de evaluación. Narcea Ediciones. • Sagi-Vela, L. (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC. • Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. RIL Editores, p 278

		<ul style="list-style-type: none">• Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Cinterfor.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2018)