



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA SEGUROS ALIANZA S.A EN LA  
AGENCIA DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO NOVIEMBRE 2021-  
MARZO 2022

Trabajo de titulación previo a la obtención  
del título de Licenciada en Psicología del Trabajo

AUTORA: MARÍA JOSÉ CABRERA ZAMBRANO

TUTOR: LCDO. GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA, MGST.

Cuenca - Ecuador  
2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, María José Cabrera Zambrano con documento de identificación N° 0105049241, manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 09 de septiembre del 2022.

Atentamente,



María José Cabrera Zambrano

0105049241

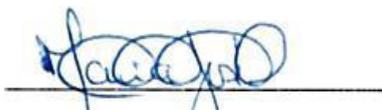
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, María José Cabrera Zambrano con documento de identificación N° 0105049241 expreso que por mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la Sistematización de experiencias prácticas de intervención: “Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la Compañía Seguros Alianza S.A en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período noviembre 2021-marzo 2022”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología del Trabajo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que entrego la entrega el trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 09 de septiembre del 2022.

Atentamente,



María José Cabrera Zambrano

0105049241

## **CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Guido Paúl Flores Sisalima con documento de identificación N° 0103955480, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA SEGUROS ALIANZA S.A EN LA AGENCIA DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO NOVIEMBRE 2021-MARZO 2022, realizado por María José Cabrera Zambrano con documento de identificación N° 0105049241,obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de intervención, que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 09 de septiembre del 2022.

Atentamente,



---

Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgst.  
0103955480

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a todas las mujeres a las que alguna vez la sociedad les dio la espalda, para aquellas que luchan por sus sueños y para aquellas que los logran.

Dedicado también al mejor de mis compañeros de clases, Nicolás Rodríguez mi hijo, quien ha sido el motor, la luz, la felicidad y el camino de este gran reto.

A mi padre, con mucho cariño desde aquí hasta el cielo y desde el cielo hasta mi corazón, gracias por estar en cada uno de mis pasos, por ser mi guía, por ser mi apoyo y mi ejemplo a seguir, lo logré pa!

A mi madre y mis hermanas, por ser esa fuente infinita de motivación, inspiración y fortaleza, por siempre animarme a cumplir mis objetivos.

A mi compañero de vida Sumak, por creer en mí, por ser esa voz de aliento, por su paciencia, su amor durante este proceso, gracias por enseñarme que los pasos pequeños pero constantes te ayudan a llegar disfrutando mejor el paisaje y que mientras el alma está fortalecida el cuerpo camina y resiste, gracias por tanto.

Este camino me ha demostrado el amor verdadero y la fortaleza enorme que puede llegar a tener el ser humano, me ha enseñado que la convicción es solo la rebeldía disfrazada de una mejor palabra y que el esfuerzo siempre tendrá una recompensa.

Dedicado a todas esas personas que se esfuerzan cada día y que jamás se dan por vencidas.

*Soy una parte de todo aquello que he encontrado en el camino.  
(Alfred Tennyson)*

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios y a mis ángeles por permitirme vivir esta gran experiencia, por la fortaleza y el amor en los momentos de debilidad.

Agradezco a mi Directora de Carrera Mg. Lorena Cañizares, por ser un excelente profesional y ser humano, por sus consejos, por su vocación, por el cariño y dedicación con el que ejerce su profesión.

Agradezco también a Mg. Paúl Flores mi tutor, por su experiencia, por haberme guiado en este proceso, por sus enseñanzas y conocimientos.

A mis profesores, compañeros y demás personas que fueron parte de este recorrido, gracias por las experiencias vividas.

A la compañía seguros Alianza, por permitirme desarrollar este proyecto.

Gracias infinitas a los míos por estar siempre ahí, Gracias Nico, Sumak, mami, papi, Michelle, Diana a mis pequeños, Amy, Damián y Domenika, gracias a los que ya no están pero que viven en nuestro corazón, gracias por escribir conmigo este capítulo importante en mi vida, por acompañarme y por creer en mí, gracias por todo, los amo con mi corazón.

## **Resumen**

El presente proyecto tiene como finalidad el rediseño y mejoramiento del manual de selección de personal de la compañía de Seguros Alianza S.A.

En la primera parte, se expone el planteamiento del problema encontrado dentro de la agencia Cuenca de la compañía Seguros Alianza S.A. Así, se plantea la creación y actualización del manual de reclutamiento de personal utilizando el reclutamiento 4.0. Así, se ha determinado que este rediseño no solo beneficiará a una sola sucursal, sino a toda la compañía.

En la segunda parte se expone el marco teórico que evidencia términos, antiguos procesos y las implicaciones que tiene las nuevas tecnologías al momento de reclutar personal.

En la parte de procedimiento se expone la propuesta del manual el cual será anexado junto con los formatos necesarios que se identificaron como indispensables en el proceso de selección de personal. Se presentará la metodología utilizada para la determinación del problema, el diseño, desarrollo y evaluación del proceso.

Para finalizar, se expondrá el cronograma de trabajo y las conclusiones de este proceso de investigación y su respectiva propuesta de actualización.

## Índice

<b>1. Diagnóstico de la situación</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Planteamiento y contextualización del problema</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Justificación y relevancia</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 Objetivo general</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Antecedentes históricos</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 Importancia de la gestión del talento humano</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Reclutamiento y selección de personal</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4 Diferencias entre el reclutamiento y la selección de personal</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5 Generalidades de los procesos de reclutamiento y selección del personal</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Reclutamiento</b> .....	<b>18</b>
<b>2.7 Herramientas de reclutamiento</b> .....	<b>21</b>
<b>2.8 Técnicas de reclutamiento</b> .....	<b>23</b>
<b>2.9 Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal</b> .....	<b>25</b>
<b>2.10 Reclutamiento 2.0</b> .....	<b>27</b>
<b>2.11 Ventajas del reclutamiento 2.0</b> .....	<b>29</b>
<b>2.12 Las TIC como mejora en los procesos de reclutamiento</b> .....	<b>29</b>
<b>2.13 Grupo de herramientas de reclutamiento 2.0</b> .....	<b>30</b>
<b>2.14 Reclutamiento 4.0</b> .....	<b>31</b>
<b>2.15 Reclutamiento 4.0, reclutamiento 3.0 y reclutamiento 2.0</b> .....	<b>32</b>
<b>2.16 Ventajas del reclutamiento 4.0</b> .....	<b>33</b>
<b>2.17 El reclutamiento 4.0 extiende la red de contactos</b> .....	<b>33</b>
<b>2.18 Desventajas del reclutamiento 4.0</b> .....	<b>34</b>
<b>2.19 Proceso de selección</b> .....	<b>34</b>
<b>2.20 Modelos de selección</b> .....	<b>35</b>
<b>2.21 Bases del proceso de selección</b> .....	<b>39</b>
<b>2.22 Proceso de selección</b> .....	<b>40</b>
<b>2.23 Onboarding</b> .....	<b>50</b>
<b>2.24 Capacitación</b> .....	<b>53</b>

<b>3. Procedimiento y recursos</b> .....	<b>54</b>
<b>3.1 Metodología</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2 Diseño</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3 Desarrollo</b> .....	<b>54</b>
<b>3.4 Evaluación</b> .....	<b>55</b>
<b>4. Objetivo</b> .....	<b>58</b>
<b>5. Alcance</b> .....	<b>58</b>
<b>6. Definiciones</b> .....	<b>58</b>
<b>7. Procedimientos del proceso de reclutamiento y selección</b> .....	<b>58</b>
<b>7.1 FASE 1</b> .....	<b>58</b>
<b>7.2 FASE 2</b> .....	<b>58</b>
<i>Revisar las solicitudes de los candidatos</i> .....	<b>58</b>
<b>7.3 FASE 3</b> .....	<b>59</b>
<i>Trabajar con el listado de preselección inicial</i> .....	<b>59</b>
<b>7.4 FASE 4</b> .....	<b>60</b>
<i>Programa entrevistas en persona</i> .....	<b>60</b>
<b>7.5 FASE 5</b> .....	<b>61</b>
<i>Pruebas de competitividad para el puesto</i> .....	<b>61</b>
<b>7.6 FASE 6</b> .....	<b>62</b>
<i>Realiza la oferta y selecciona el candidato final</i> .....	<b>62</b>
<b>7.7 FASE 7</b> .....	<b>63</b>
<i>Haz un buen onboarding (proceso de incorporación)</i> .....	<b>63</b>
<b>7.8 FASE 8</b> .....	<b>63</b>
<i>Proceso de capacitación e inducción</i> .....	<b>63</b>
<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>66</b>
<b>9. Cronograma de trabajo</b> .....	<b>67</b>
<b>10. REFERENCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>11. ANEXOS</b> .....	<b>71</b>
<b>11.1 Anuncio de la vacante</b> .....	<b>71</b>
<b>11.2 Formato entrevista preselección</b> .....	<b>72</b>
<b>11.3 Entrevista y evolución del candidato</b> .....	<b>74</b>
<b>11.4 Formato para evaluar al candidato</b> .....	<b>78</b>

<b>11.5</b>	<b>Formato de inducción del nuevo personal.....</b>	<b>80</b>
<b>11.6</b>	<b>Formato de capacitación .....</b>	<b>81</b>

## **1. Diagnóstico de la situación**

### **1.1 Planteamiento y contextualización del problema**

La gestión de recursos humanos se ha convertido en uno de los principales ejes del mundo empresarial, ya que se encarga de cumplir las políticas, metas y los objetivos organizacionales que hacen a las empresas estar en constante desarrollo productivo y competitivo. La finalidad de este departamento es disponer del personal preparado y competente, que este comprometido con el futuro y las proyecciones que tiene la organización (Soto, 2006).

Podemos observar que los procesos de selección carecen de métodos formales y herramientas tecnológicas, recordemos que en el pasado las publicaciones de selección se hacían en periódicos, publicaciones especializadas o redes de contacto, es decir, la manera más utilizada era solicitando recomendaciones a conocidos; sin embargo, esta no es una vía óptima para atraer potenciales talentos a una empresa ya que hacía caer a los reclutadores en compromisos y contrataban perfiles que no estaban acorde a las necesidades (Morghese, 2015).

Al analizar la realidad actual podemos encontrar empresas que aún no tienen medios tecnológicos para la gestión de publicación de vacantes o, a su vez, una herramienta para el proceso de selección que sea óptima, puesto que aún siguen utilizando instrumentos habituales como, circulares, tablón de anuncios, recomendaciones, etc.

De esta forma, es necesario tener en cuenta las nuevas tecnologías o tic, que están presentes en cualquier ámbito de la vida laboral, es necesario identificar, evaluar y determinar herramientas tecnológicas que agilicen los procesos de reclutamiento en el área de gestión humana dentro de una organización (ALDANA, 2017).

Por lo tanto, hemos analizado que el proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la compañía Seguros Alianza en su manual de procesos, no menciona el uso de las nuevas herramientas.

En la actualidad, la compañía Seguros Alianza, sucursal Cuenca no cuenta con personal de recursos humanos, todo se procesa en su matriz que queda en la ciudad de Quito. Así, el proceso de selección de personal se ha visto complicado por falta de claridad en su manual impidiendo la optimización en las contrataciones. De esta manera, quienes

manejan y hacen las veces de departamento de Recursos Humanos, al momento de seleccionar profesionales y colaboradores, suelen ser personas ajenas al área.

Dentro de la sucursal Cuenca se evidencia que quienes deben llevar a cabo este proceso son el personal de recepción o jefe de agencia, es decir ellos tienen que reclutar y entrevistar a nuevos postulantes.

Este tipo de problemática se vería solventada al existir un manual en el cual se detallan procesos, métodos a ser aplicados en el caso de la falta de personal de recursos humanos. De esta manera, se busca dar soporte no únicamente en la sucursal Cuenca, sino que toda la compañía se vea beneficiada con un manual que, además de servir de guía al personal, actualizará y mejorará los procesos al reclutamiento 4.0.

## **1.2 Justificación y relevancia**

Los cambios que deben afrontar las empresas en la actualidad nos llevan analizar y encontrar estrategias factibles que permitan organizar y optimizar tiempo en los procesos organizacionales de tal forma que las herramientas que apliquemos puedan ser innovadoras y competitivas.

En esta última etapa se aplican las tecnologías, sistemas de información y bases de datos que ayudan en gran manera a la toma de decisiones en la elección del candidato idóneo.

Las organizaciones han sufrido cambios en sus bases ya que cada vez necesitan mayor seguridad en la toma de decisiones, eficiencia y eficacia. Por esto, es indispensable emplear herramientas y aprovechar las ventajas que nos brindan las tecnologías de la comunicación y de la información (Erazo, 2011).

El reclutamiento y selección de personal puede definirse como un proceso que está orientado a la búsqueda efectiva de candidatos que desempeñen las habilidades necesarias para poder cubrir una vacante. Por eso, toda acción de selección lleva implícita una relación social. Actualmente es importante que el departamento de recursos humanos tenga un proceso de selección efectivo ya que la demanda laboral es cada vez mayor y es necesario que el reclutador haga ofertas llamativas y claras con buenas prácticas laborales y con responsabilidad social. Un reclutamiento efectivo debe estar establecido e ir de la mano con expectativas reales que se le brinden a un grupo de personas, y la cohesión de ideas que favorezcan al crecimiento individual y a la capacidad de crecimiento dentro de la misma (Torres-Flórez, 2020).

Cuando empleamos las TIC como herramientas en la gestión de talento humano, mejoramos considerablemente en el tiempo que se toma para llevar a cabo los procesos ya que nos permiten registrar, reunir, almacenar, recuperar y analizar datos. Recordemos que esto antes no se llevaba a cabo ya que por lo general las empresas lo hacían de manera física, y se tornaba compleja la búsqueda de datos. Consideremos que los procesos principales que deben ser cubiertos por un sistema son los registros y controles de personal, registro de nómina, informes sobre evaluaciones de personal, información salarial, beneficios y reclutamiento y selección (Erazo, 2011).

La gestión de talento humano requiere de procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, auditoria y darle un seguimiento a las personas involucradas con la empresa, las cuales deben formar parte de una base de datos confiable para poder tomar las decisiones adecuadas. Por eso, es necesario comenzar un cambio a desprenderse de los temores hacia lo desconocido, tener constante innovación, comprender la realidad e implementar herramientas que le permitan enfrentarse a un futuro (Chávez, 2016).

La finalidad de este proyecto de intervención es analizar las herramientas TIC necesarias para la innovación dentro de los procesos de reclutamiento y selección de la compañía Seguros Alianza S.A, recordando que estas constituyen una base para poder mejorar el tiempo, y los recursos empleados para el reclutamiento de personal.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.4 Objetivo general**

Proponer un modelo nuevo de manual para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Compañía de Seguros Alianza S.A por medio del uso de herramientas TIC.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual en los procesos de reclutamiento y selección reclutamiento y selección del personal en la Compañía de Seguros Alianza S.A.
- Proponer soluciones que permitan mejorar la eficacia de los procesos actuales en de reclutamiento y selección del personal en la Compañía de Seguros Alianza S.A.
- Determinar las herramientas tecnológicas de relevancia que aporten de mejor manera a los requerimientos de la empresa buscando optimizar procesos.

## **2. Marco teórico**

El término “gestión de talento humano” fue introducido en el año 1997 por Mckinsey & Company y alcanzó su fama internacional en el año 1998 cuando se popularizó por uno de los escritos de David Watkins de la empresa Softscape. Así, ha venido teniendo un protagonismo dentro de las empresas y departamentos de recursos humanos pasando de un modelo tradicional a un modelo de gestión que se centra en diferentes actividades tales como contrataciones, procesos administrativos, beneficios, y dentro de la organización se enfoca en encontrar y destacar a las personas con alto potencial.

En este sentido, Chiavenato afirmó que la gestión de talento humano se refiere a un conjunto de prácticas y políticas que son necesarias para dirigir cargos gerenciales que se relacionan con las personas y recursos, además ponen en práctica procesos de reclutamiento, selección, recompensas, evaluación de desempeño y capacitación (Martínez, 2018).

Hace referencia a un conjunto de normas y procesos que se dan dentro del departamento de recursos humanos, de una entidad u organización, para poner en marcha la captación, atracción e incorporación de nuevos talentos y la retención de los que ya forman parte de la organización.

Es importante que dentro de esta gestión se garantice que la entidad cuente con colaboradores de excelencia, y que se encuentren comprometidos. La gestión de talento humano es un proceso hacia el que cada vez apuestan más organizaciones, ya que gracias a su óptima gestión representa un factor clave para buscar el aumento de la rentabilidad y competitividad de cualquier entidad.

## **2.1 Antecedentes históricos**

En la historia humana siempre ha tenido la necesidad de los recursos humanos para el desempeño de tareas y procesos, aunque su planteamiento teórico y análisis sean recientes. Hay que remitirse los manuales de la historia en la evaluación psicológica con los cuales se remontan métodos de selección hasta siglos anteriores a nuestra era.

En modo oficial la selección de personal planteada se asigna a Munsterberg, en Alemania a finales del siglo XIX, donde se da un gran desarrollo dentro del mundo empresarial que se produce en los Estados Unidos. Además, se analizan las cualidades que son necesarias para el ejercicio de las actividades profesionales, lo que da paso a una psicología diferencial en la educación de las personas y sus puestos de trabajo (Rodríguez, 2006).

A través de la historia desde tiempos remotos se puede conocer que el hombre seleccionaba a sus congéneres por ciertas cualidades, como los procedimientos selectivos los cuales eran muy rudimentarios, entre esos tenemos la antigua roma.

Por ejemplo, en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos por su fortaleza a los esclavos afrodescendientes.

Con el paso del tiempo, se va evolucionando hacia una elección más idónea que se da con base en la observación de las características y cualidades de los individuos. Pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. Según la doctrina administrativa reconoce únicamente el reclutamiento de personal como el proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la empresa como un despliegue publicitario en busca del empleado más calificado (Guzman, 1979).

La psicología aplicada es un método u procedimiento utilizado en la aplicación práctica de las experiencias y resultados que son proporcionados por la psicología, la psicometría es una rama de la psicología aplicada que está destinada a obtener resultados de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana (Newman, 2012).

## **2.2 Importancia de la gestión del talento humano**

La administración correcta de los recursos humanos en la actualidad conforma un área muy sensible, ya que depende de la cultura de cada organización, estructura organizacional adoptada y características ambientales del negocio. Donde las organizaciones deben incorporar políticas y prácticas de recursos humanos que promuevan un nivel alto de compromiso, es decir debe gestionarse adecuadamente para que el personal y la empresa se sienta satisfecha con el desempeño brindado por el capital humano.

Por eso se deben tomar las medidas necesarias para llevar a cabo una correcta administración, y entre las principales tenemos:

- Buenas prácticas de recursos humanos con actividades claves para retener al personal.
- Diseño del puesto de trabajo, donde se propicie un diseño enriquecido, autonomía, con tareas no repetitivas.
- Formación que sea intensiva y extensiva que tenga acogida por el personal.

- Oportunidades de desarrollo profesional, apoyo y asesoramiento en el desarrollo de la carrera.
- Retribución, incentivos y beneficios sociales.
- Comunicación interna y participación en reuniones (Espinoza, 2017).

Hablar sobre gestión de personas y administración es hablar de gente, de inteligencia, de mente, de proacción y acciones, ya que es una de las áreas que ha sufrido constantes transformaciones y cambios durante estos años.

Por esto, toda organización o entidad ya sea pública o privada es diseñada artificialmente para que cumpla con sus objetivos y metas, y claro está que se fundamenta con un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre ellos. Es decir, una organización se inicia cuando dos o más personas se unen para cumplir metas y cooperar entre si estableciendo objetivos comunes.

Es importante que se considere el talento humano, ya que el resultado de las organizaciones depende de las percepciones que tengan los empleados sobre los factores, actividades, interacciones y otra serie de experiencias que tengan acerca de la organización (Rivera-Garcia, 2019).

### **2.3 Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento es un proceso que tienen las empresas para contratar personal adecuado e idóneo para un puesto de trabajo. Por esta razón, es importante que el departamento de recursos humanos planee y tenga estrategias de reclutamiento.

Dentro de la estrategia de la empresa siempre se debe considerar el reclutamiento y selección de personal. Usualmente, las áreas de Recursos Humanos son las responsables de esta planeación. Por otro lado, existen casos en que no se cuenta con este departamento, por lo cual el reclutamiento recae en los líderes de las áreas que necesitan de nuevos trabajadores.

Existe una forma de solucionar la falta de recursos, atracción y contratación de personal que es a través de la alianza con las agencias de selección de personal para que estén provean las herramientas necesarias y encontrar al talento adecuado (ADECCO, 2018).

## 2.4 Diferencias entre el reclutamiento y la selección de personal

Se trata dos conceptos que están relacionados, pero a la vez existen diferencias que todas las personas de recursos humanos deben conocer para poder ejecutarlo de la mejor manera.

- El reclutamiento constituye una etapa inicial, mientras que la selección es una fase final.
- No es necesario una acción coordinada para el reclutamiento, ya que muchas veces los candidatos llegan por su cuenta a las puertas de la empresa, en cambio en el proceso de selección es indispensable en la coordinación del departamento de recursos humanos.
- Existe la fase de evaluación, la fase de reclutamiento y la selección ejecuta tácticas y acciones para finalmente incorporar un talento nuevo (ADECCO, 2018).
- El reclutamiento y la selección son las dos fases del proceso de empleo. Las diferencias entre los dos son:

Diferencias	Reclutamiento	Selección de personal
<b>Significado</b>	Actividad que establece contacto entre empleadores y solicitantes.	Es un proceso para elegir a los empleados más competentes y adecuados.
<b>Objetivos</b>	Tener un gran número de candidatos para un puesto de trabajo.	Elegir a los candidatos adecuados para la organización.
<b>Proceso</b>	El reclutamiento anima a los empleados potenciales a postularse para el trabajo.	La selección implica el rechazo de los candidatos que no son adecuados.
<b>Utilidad</b>	Para que el proceso de contratación sea eficaz, las necesidades de la	La selección del personal adecuado ayuda a la gerencia a

	organización se ajustan a las necesidades de los candidatos.	realizar el trabajo de manera efectiva.
<b>Involucra a</b>	El reclutamiento tiene dos aspectos importantes: 1. Conocer el número de vacantes a promover. 2. Dirigirse a los posibles candidatos para que presenten su candidatura a dichas vacantes.	El proceso de selección implica la decisión mutua. La organización decide si hacer o no una oferta de trabajo al candidato y el candidato decide si acepta o no la oferta de laboral.

**Fuente y elaboración:** QuestionPro

## **2.5 Generalidades de los procesos de reclutamiento y selección del personal**

El reclutamiento constituye un sistema de información donde se ofrecen oportunidades de empleo que se llenan con la finalidad de considerar a un gran número de candidatos que sean calificados para el puesto que se oferta en la entidad.

Dunnette establece que la selección de personal reside en asegurar que la persona esté en el puesto adecuado en el momento oportuno, partiendo desde las decisiones acertadas del personal encargado de gestionar el reclutamiento (Klimbo, 2018).

## **2.6 Reclutamiento**

En esta etapa se hace una búsqueda de los aspirantes para las vacantes. De esta manera, se llevan a cabo diversas acciones para buscar perfiles. Por ejemplo, puede ser con la publicación de ofertas laborales en el internet o a través de headhunters.

El mensaje es uno de los aspectos más importantes en esta fase. Es decir, la oferta y los requerimientos del puesto deben ser claros para que la propuesta sea atractiva y competitiva.

Chiavenato plantea que debido a la aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo, considerando que el reclutamiento interno actúa sobre los candidatos que trabajan dentro de la misma empresa, para ser promovidos a otras actividades más complejas es decir se da como un ascenso. A su vez el reclutamiento externo se da en los

candidatos que están fuera de la organización los cuales son sometidos a un proceso de selección de personal (Chiavenato y Cucjonline, 2009).

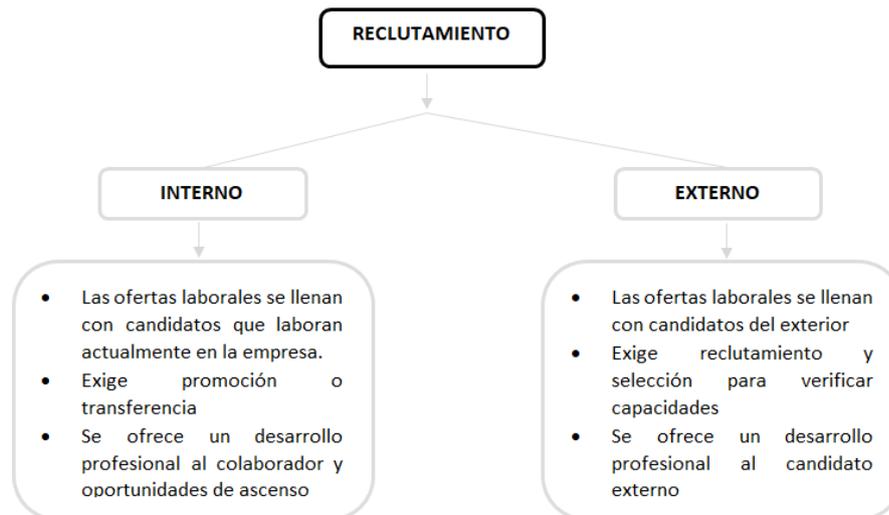
Por otra parte, Matías Delgado manifiesta que el reclutamiento interno se da cuando la vacante es empleada dentro de la propia empresa, puede ser por ascenso, traslado o por transferencia de cargos, y el reclutamiento externo cuando la vacante es llenada por una persona que no es parte de la empresa a través de plazas que sean posteadas a través de cualquier medio de comunicación. Un gran ejemplo de reclutamiento interno son los restaurantes de Mc Donalds ya que promueven beneficios y potencia a los administradores y gerentes de nivel medio a que adquieran franquicias con la finalidad que tengan sus propios restaurantes (Delgado, 2017).

Tenemos diversos autores que postulan sobre el concepto de reclutamiento dentro del cual se destaca Idalberto Chiavenato (2009), quien especifica que el reclutamiento es un proceso donde la organización atrae a los candidatos para abastecer su proceso y tener candidatos idóneos para llenar la vacante, es totalmente un proceso de comunicación donde la organización o entidad se encarga de divulgar y ofrecer oportunidades de trabajo.

Existen, a la vez, dos procesos de reclutamiento que pueden darse dentro de una empresa: el reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno es el que actúa con base en los empleados que trabajan en la misma organización con la finalidad de transferirlos y promoverlos a que realicen actividades más motivadoras y complejas. A su vez, el reclutamiento externo es el proceso en el cual actúan candidatos que provienen de afuera y son sometidos a un proceso de selección donde se evalúan sus capacidades y habilidades para un determinado puesto.

Una característica principal del reclutamiento interno es que funciona por medio de promociones; es decir, ofertando puestos más altos dentro de la misma área de actividad de la persona que implican el desarrollo de nuevos conocimientos.



El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas, dentro de las principales tenemos:

- Se aprovecha el potencial humano desarrollado dentro de la organización.
- Se motiva al personal al desarrollo profesional.
- Afirma la fidelidad y permanencia de los trabajadores.
- No requiere ubicación sobre los nuevos trabajadores.
- Mejor probabilidad de selección.
- Menor coste.

Y dentro de las principales desventajas podemos identificar:

- Podemos bloquear la entrada de nuevas experiencias y expectativas.
- Conservadurismo y rutina actual.
- Es precisa para empresas mecanicistas.
- Es un sistema cerrado de reciclaje (Chiavenato y Cucjonline, 2009).

Por otro lado, también podemos encontrar ventajas y desventajas en el reclutamiento externo entre las cuales tenemos:

- Se introduce nuevo personal con nuevas ideas y expectativas dentro de la organización.
- Aumenta los conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura dentro de la organización.

Dentro de las principales desventajas tenemos:

- Afecta a la motivación de los trabajadores actuales.

- Reduce la fidelidad por que se ofrecen nuevas oportunidades a extraños
- Requieren de la aplicación de técnicas de selección.
- Es más costoso.

## **2.7 Herramientas de reclutamiento**

Departamentos de recursos humanos, consultoras y empresas de trabajo temporal, utilizan las siguientes herramientas y estrategias para buscar y captar talento.

### **a) Candidaturas espontaneas**

Son personas que buscan empleo y envían sus solicitudes voluntariamente con el fin de que sean tomados en cuenta en un futuro. En ocasiones, la empresa no dispone de ofertas activas de empleo en ese momento, pero quizá esta sea una forma por parte del trabajador de demostrar que está interesado en formar parte de esa empresa. Actualmente, las empresas están valorando mucho este tipo de candidaturas, ya que demuestra que los trabajadores no están esperando a contestar a una oferta de empleo, sino que están interesados en incorporarse a la empresa una forma activa.

### **b) Referencias de otros empleados**

Es posible que los actuales empleados de la empresa le comuniquen al departamento de recursos humanos algunas referencias de personas que conozcan.

### **c) Anuncios en prensa**

Los periódicos destinan secciones o algunas páginas a publicar ofertas y demandas de empleo. Es una herramienta que se sigue utilizando, pero con el paso del tiempo ha ido perdiendo fuerza en comparación de otras herramientas de reclutamiento más tecnológicas, aunque bien es cierto, que los periódicos ya incluyen en sus páginas web, apartados de empleo, donde colocar las ofertas y demandas de empleo.

### **d) Empresas de trabajo temporal o agencias de empleo**

Estas compañías se dedican a abastecer de trabajadores a las empresas, que en la mayoría de las ocasiones solicitan trabajadores de manera temporal. “Las empresas comunican las necesidades de personal a las empresas de trabajo temporal o las agencias de empleo, y estas últimas, a través de sus bolsas de trabajo o publicando ofertas de empleo, se

encargan de proporcionar a las empresas los candidatos con los requisitos exigidos” (Sánchez, 2022).

#### e) **Ferias de empleo**

Esta es una herramienta que comienza a utilizarse cada vez más, las empresas acuden a ferias de trabajo en búsqueda de talento, ya sean organizadas por patrocinadores, universidades o por la propia empresa. La mayoría de universidades españolas organizan una o varias ferias de empleo anuales, a través de las cuales empresas aprovechan para publicitar su marca y buscar talento universitario.

#### f) **Jobsites o portales de empleo**

Son páginas web a través de las cuales las organizaciones publican ofertas de empleo. Las nuevas tecnologías y la aparición de internet, hizo que publicar en estos portales de empleo fuera mucho más rápido y eficaz para reclutar personal que hacerlo a través de la prensa. En los portales de empleo no solo puede publicar ofertas de empleo las empresas, sino que también los candidatos pueden publicar sus currículos y acceder a las numerosas ofertas publicadas por las empresas de cualquier parte del mundo.

Dentro de las principales páginas de ofertas de trabajo en el país tenemos:

- **Computrabajo:** Está dirigido a profesionales de cualquier área y empresa del país.
- **Jobs Ecuador:** No importa si tienes estudios universitarios o no en esta página encontrarás una variedad amplia en distintas áreas.
- **Acción Trabajo:** Aunque es una de las más antiguas páginas sigue siendo utilizada por cientos de personas por ofrecer excelentes puestos de trabajo.
- **Opción Empleo:** Es un portal sencillo en el que se puede acceder sin muchas complicaciones.
- **Socio Empleo:** Se especializa en encontrar el mejor puesto según tus requerimientos, su red es gratuita y de fácil acceso
- **Porfin Empleo.com:** Fue creada por ecuatorianos para personas del país y de diferentes partes del mundo, que estén interesados en trabajar en esta región, ofreciendo excelentes ofertas laborales de las empresas más sólidas del país.
- **Ministerio de Trabajo Ecuador:** Es un portal dirigido a la población joven que se encuentra en búsqueda de su primer empleo, ofreciendo asesorías sin costo para que puedan enlazar con varias empresas ya sean públicas o privadas.

- **TuPortalEmpleo Ecuador:** Está dirigida a personas de todas las edades y nacionalidades que busquen una oferta de empleo.
- **Multitabajos:** Una de las plataformas de búsqueda más integrales, dirigido a la población en general, así como aquellas en condiciones especiales que desean incursionar en el mundo laboral.
- **ConQuito:** Esta agencia te ayudará a encontrar diversas opciones laborales, ofrecen asesorías gratuitas en sus instalaciones físicas o a través de su página web.
- **Ineed:** Con solo subir tu currículum tendrás la posibilidad de que las mejores empresas te encuentren.
- **El Universo:** En la sección de clasificados en su portal web podrás encontrar las mejores ofertas de trabajo.
- **Olx:** tiene una sección de empleos para ver ofertas de trabajo y los postulantes puedan enviar recibir ofertas laborales.
- **Adecco:** Es un sitio especializado en encontrar el trabajo que mejor se ajuste a tus talentos. Te ayudará a enviar tu currículum y postularte. (HISPANOS, 2022)

#### **g) Redes sociales**

Redes sociales como LinkedIn, son utilizadas hoy en día más que cualquier otra herramienta de reclutamiento por parte de los expertos en búsqueda de talento (Delgado, 2015).

- **LinkedIn:** Es una red social creada para conectar a profesionales con empresas que soliciten contratar personal capacitado, dentro de sus beneficios te permite crear un currículum digital, el mismo que podrás enviar a los empleadores a través de un enlace directo desde tu perfil.

## **2.8 Técnicas de reclutamiento**

### **a) Anuncios en diarios y revistas**

Son una buena elección para el reclutamiento de personal, sin embargo, depende del tipo de cargo que se requiera ocupar, a su vez la construcción del anuncio es importante ya que se debe tener en cuenta la forma en la que se interpretará este anuncio. De todas maneras, es indispensable que el anuncio contenga cuatro características representadas por letras AIDA, atención, interés, deseo, acción.

## **b) Agencias de reclutamiento**

Las agencias de reclutamiento sirven de intermediarias y existen tres tipos:

- Operadas por el gobierno
- Asociadas a organizaciones sin fines de lucro
- Particulares o privadas.

## **c) Contactos con escuelas y universidades**

La entidad puede desarrollar un esquema con contactos de universidades y asociaciones para divulgar oportunidades de empleo dentro del mercado.

## **d) Carteles o anuncios**

Constituye un sistema de reclutamiento de costo bajo y con mayor rendimiento, por lo general se colocan en las proximidades de la organización y en lugares de gran movimiento de personas.

## **e) Por indicación de trabajadores**

Considerado otro sistema de reclutamiento de bajo costo, donde la organización pide a los trabajadores que presenten a candidatos que sean idóneos para ocupar un cargo.

## **f) Consulta de archivos**

Es un banco de datos de los candidatos que no fueron considerados anteriormente, y se efectúa mediante calificaciones por puesto o por área de actividad.

## **g) Reclutamiento virtual**

Este se realiza por medios electrónicos, a través de la red o también denominada internet. Que es la que ha revolucionado los procesos de reclutamiento, es inmediato y se dispone de facilidad de interacción con los potenciales candidatos (Chiavenato y Cucjonline, 2009).

## **h) Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un proceso de selección de trabajadores que, como su propio nombre indica, se lleva a cabo de forma interna en la empresa. En otras palabras, es un

reclutamiento dentro de la empresa que toma en cuenta a los empleados actuales como candidatos para el puesto que se oferta; promueve un ascenso y ofrece un movimiento horizontal.

Los movimientos verticales se dan en las empresas cuando los trabajadores ocupan un puesto superior, mientras que los movimientos horizontales se dan cuando los trabajadores son trascendidos.

## **2.9 Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal**

Hay que destacar dentro de las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal como las organizaciones están innovando en sus técnicas y tácticas para poder captar al mejor talento para que forme parte de su empresa.

En la actualidad, las organizaciones y empresas buscan con determinación a los candidatos más cualificados para los puestos vacantes. De esta manera, los departamentos de recursos humanos, en el área de reclutamiento y selección, están en constante cambio por las nuevas tecnologías, el marketing y las redes sociales que son fundamentales.

Actualmente, estos departamentos llevan a cabo estrategias muy diversas, entre las que hay que destacar el outsourcing y el reclutamiento 2.0, compuesto este último por el reclutamiento y selección de personal a través de redes sociales, employer branding, gamificación y el reclutamiento móvil.

### **a) Outsourcing**

El outsourcing en reclutamiento y selección de personal es cuando la empresa delega todo el proceso de selección a un tercero. De este modo, las empresas pueden centrarse en la actividad principal del negocio, subcontratar este proceso y reducir costos.

### **b) Employer branding**

La marca personal se ha convertido en un elemento imprescindible a la hora de atraer talento a la empresa, ante el aumento de los nuevos profesionales y la escasez de talento en los nuevos empleos emergentes se hace indiscutible que las organizaciones trabajen cada día más en mejorar su imagen de marca. Es fundamental que los posibles futuros trabajadores de la empresa tengan en su cabeza una imagen ideal de la organización, el lugar donde todos querrían trabajar.

El employer branding es un conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal para que los trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer el talento a la organización.

El employer branding, como estrategia de atracción de talento hacia las empresas u organizaciones, es sin duda una de las tendencias actuales en reclutamiento y selección. Cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor del empleado (PVE) una de las claves a la hora de potenciar la marca. La propuesta de valor del empleado engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador por el motivo de trabajar en ella. Los valores y la cultura empresarial son la identidad por la que será reconocido la marca de la empresa, por ello es de vital importancia para la organización generar mensajes a través de la propuesta de valor del empleado para posicionar de la mejor manera posible a la empresa para atraer y captar talento. La propuesta de valor del empleado puede consistir en mejorar la carrera profesional del empleado, desarrollo y oportunidades de aprender, tener un entorno de trabajo agradable, ofrecer oportunidades internacionales, prestigio, remuneración competitiva y ofrecer un equilibrio entre la vida profesional y personal.

Otra de las estrategias de atracción de talento dentro del employer branding puede definirse como embajadores de marca. Estos son trabajadores o colaboradores de esta que difunden las ventajas de trabajar para esta organización. Normalmente se suele dar más credibilidad a la información proveniente de una empresa, cuando esta proviene de empleados o colaboradores de esta. Que sean los trabajadores de la organización los que hablen de la marca es el principal motivo para convertir a los trabajadores en embajadores de marca. Transformar a los empleados en embajadores de marca no es una tarea sencilla, por ello la empresa debe comprometerse a llevar a cabo la gestión de la manera más eficaz posible, adquiriendo un verdadero compromiso con los trabajadores. Para ello, es fundamental llevar a cabo una inmejorable propuesta de valor del empleado, así como apostar por una buena estrategia de employer branding.

Para llevar a cabo una correcta transformación de los empleados en embajadores de marca es necesario llevar a cabo las siguientes 4 ideas:

- Descubrir aquellos trabajadores con un gran compromiso con la empresa. Una de las formas más habituales de hacer que los trabajadores comprometidos con las organizaciones hablen de la marca de la empresa pueden ser las redes sociales.

- Difundir información entre los colaboradores de la empresa.
- Compartir información sobre el talento que está buscando la empresa, explicar por qué es una buena empresa para trabajar o dar a conocer la propuesta de valor de la organización son buenas estrategias de difundir información.
- Facilitar a los colaboradores la transmisión de información.

Informar y facilitar el uso de comunicación y de las redes sociales para difundir contenido y formar equipos multidisciplinares puede resultar muy efectivo.

### **c) Redes sociales y networking**

La búsqueda de talento se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de los departamentos de recursos humanos, donde el reclutamiento y la selección serán clave para poder atraer a los mejores candidatos. Hoy en día el talento es global, los reclutadores pueden buscar talento por todo el mundo, y en este sentido las redes sociales son una pieza muy importante para realizar contactos y e identificar el talento por medio de conversaciones en la red.

El reclutamiento 2.0 va más allá de la publicación de ofertas de empleo en redes sociales o de reclutar candidatos utilizando las redes sociales como filtros de candidaturas.

El reclutamiento 2.0 trata de generar una comunidad por medio de la conversación, mejorar la reputación de la empresa y atraer el talento hacia la organización. Los reclutadores encargados de llevar a cabo estas funciones deben de intentar comunicarse, mantener conversaciones bidireccionales y establecer relaciones. Las empresas ya no son entes opacos donde nadie puede tener acceso, sino que deben de ser capaces de hacer que los candidatos puedan contactar con ellas. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de poder tener una comunicación activa con posibles candidatos, aunque en esos momentos no existan vacantes en la empresa. Se ha pasado de buscar en talento de una forma pasiva en los portales de empleo, a interactuar directamente y crear espacios de conversaciones con el futuro talento de la empresa. A su vez, las empresas utilizan el networking para realizar contactos y captar talento, ya sea acudiendo a ferias o eventos o bien a través de las redes sociales (Delgado, 2015).

### **2.10 Reclutamiento 2.0**

Proviene de una revolución dentro de los departamentos de recursos humanos por el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación. Es

preciso indicar que las prácticas normales de reclutamiento en la actualidad ya no resultan eficientes, ya que contamos con un escenario de conectividad, donde la web es la nueva evolución del modelo de reclutamiento tradicional el cual es conocido como reclutamiento 2.0.

Una de las formas más eficientes y que juega un importante papel dentro del mercado laboral es el internet ya que podemos visualizar miles de ofertas disponibles en las redes sociales. Pero debemos ser conscientes que el primer paso es seleccionar y reclutar al candidato idóneo teniendo en cuenta su potencial y habilidades.

Las principales diferencias del reclutamiento 2.0 es que el proceso de reclutamiento se realiza mediante páginas web o redes sociales; entre las principales tenemos LinkedIn, reduciendo el tiempo de búsqueda y los costos con un método de información transparente a los candidatos. Las entrevistas también se realizan a través de videoconferencias a diferencia del reclutamiento tradicional.

Según los datos estadísticos proporcionados por Adecco en el año 2016 los portales de empleo son la herramienta más utilizada para encontrar candidatos idóneos, el 95% de las empresas lo afirman. El 88% de las empresas comprueban la reputación online del candidato antes de la contratación. El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para encontrar empleo, y el 69% de los profesionales de RR.HH consideran que los candidatos que son activos en las redes sociales tienen más oportunidades laborales.

Talent Clue desarrolló un software para la recolección de datos a través de las redes sociales, para ser precisos en Facebook ya que es una herramienta que proporciona información relevante sobre los candidatos que no puede ser recogida a través del currículum; por ejemplo: habilidades personales o aficiones que ayudan a complementar la información obtenida a través de este.

Ya no se trata solamente de publicar la oferta en el portal de empleo, sino de crear los contenidos y dinamizar los reclutamientos; es decir, crear espacios donde se pueda interactuar con los candidatos. Esto puede conseguirse a través de la comunicación bidireccional.

Existe un factor importante que es la facilidad de encontrar registros, haciendo búsquedas a través de palabras claves. Por ejemplo, la red social LinkedIn está configurada para tener

acceso a grupos de profesionales dependiendo el área de conocimiento, conocer perfiles y tener contacto directo.

Existen características muy importantes sobre el reclutamiento 2.0 a considerar entre los cuales tenemos:

- Disminución de costos en el reclutamiento.
- Aproximación rápida con el candidato.
- Optimización de procesos.
- Agregar valor a la empresa
- Forma inmediata de obtener información curricular con perfiles aptos para las posiciones a cubrir (Susana & Ruiz Tapia, 2018).

### **2.11 Ventajas del reclutamiento 2.0**

- **Ahorro en el coste de publicación de ofertas de empleo:** La publicación de ofertas o la búsqueda de talento en las redes sociales supone un ahorro en el presupuesto de reclutamiento.

- **Calidad en los posibles candidatos:** No es necesario realizar cribas ni leer muchos currículos para encontrar al candidato ideal. A su vez, los reclutadores pueden obtener talento de cualquier parte del mundo.

- **Identificar y contactar con candidatos pasivos:** Aquellos candidatos que no se encuentran en búsqueda activa de empleo son difíciles de localizar, ya que no se inscriben en las ofertas de empleo. A través de las redes sociales se puede contactar con ellos si encajan con el perfil deseado.

En la actualidad, existen dos tipos de potenciales candidatos para las empresas, los activos: aquellos que buscan de una forma activa un trabajo como por ejemplo a través del envío de autocandidaturas a las empresas; y los candidatos pasivos, los que contestan a las ofertas de empleo. Las empresas deben de conocer muy bien qué tipo de candidatos existen y dónde se encuentran (INFOEMPLEO-ADECCO, 2016).

### **2.12 Las TIC como mejora en los procesos de reclutamiento**

Las TIC conforman la base de las diferentes tecnologías que aportan al manejo de la información, lo que las convierte en un recurso importante, que proporciona beneficios si se implementa en una organización, dentro de las principales herramientas que incorpora

están las bases de datos, sistemas de información, correos electrónicos. Estos permiten reunir inspeccionar, recopilar y examinar información de los posibles candidatos dentro del departamento de talento humano, por ello se optimizan procesos y permiten al personal administrativo beneficios en su labor de elección y contratación de personal.

### **2.13 Grupo de herramientas de reclutamiento 2.0**

El reclutamiento 2.0 es el proceso de búsqueda y llamamiento a personas con un perfil idóneo a través de herramientas como las redes sociales, foros, aplicaciones, canales de YouTube (EXPORRHH, 2021).

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos. Las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad; por lo que la búsqueda, reclutamiento y selección de talento a través de la web es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el que las empresas divulgaban al mercado las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, lo cual es conocido como reclutamiento 2.0.

Una forma de tener procesos más eficientes es que los profesionales de Recursos Humanos han adaptado al internet y el uso de las redes sociales para atraer el capital humano que marcará la diferencia es su organización; es un hecho que la selección de personal representa un proceso en constante evolución por lo que el uso de nuevas técnicas de reclutamiento y selección serán la pauta para marcar esa diferenciación.

Soto (2015) menciona que cada vez aumenta más la tendencia de los profesionales en Recursos Humanos de reclutar a través de las redes sociales. El autor expresa que esto se debe a que vivimos en un mundo globalizado. Para hacernos una idea de la relevancia de las herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento y selección actual, se deben analizar los datos estadísticos extraídos del Informe Infoempleo – Adecco en el año 2016, el cual arroja la siguiente información:

- Los portales de empleo son la herramienta más utilizada y mejor valorada para encontrar empleo, el 99% de los candidatos y el 95% de las empresas así lo afirman.
- El 88% de las empresas reconocen comprobar la reputación online del candidato antes de contratarle. 1 de cada 3 consulta siempre su actividad en redes sociales.

- El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, aunque sólo un 20% recurren siempre a ellas cuando buscan nuevas oportunidades laborales.
- El número de candidatos que han enviado su CV a una oferta de empleo que han conocido a través de redes sociales ha aumentado, llegando hasta el 76% en este último año (Saavedra, 2016).
- 9 de cada 10 empresas han utilizado las redes sociales para descubrir y atraer talento (87%).
- El 69% de los profesionales de RR.HH. consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales (Saavedra, 2016).

En definitiva, ya no se trata solamente de publicar una oferta en un portal de empleo, se trata de crear contenidos y dinamizar los espacios donde se pueda interactuar con los candidatos; esto se consigue a través de la comunicación bidireccional o un networking, es decir, crear una red de contactos con candidatos potenciales en entornos motivadores y de conocimiento en los que potenciales candidatos conversan, aportan e interactúan con los profesionales de los servicios intermediadores y con los de las empresas receptoras potenciales de ese talento (Alcántara, 2012).

Un factor importante por resaltar con el reclutamiento 2.0 es la facilidad de encontrar datos o registros; es decir, se tiene la opción de hacer una búsqueda por palabra clave. Por ejemplo, en LinkedIn se puede tener acceso a grupos de profesionales en una determinada área, conocer su perfil y tener contacto directo con ellos; otro ejemplo, es publicar un tuit, un mensaje en Facebook o un post en un blog, con la ventaja de que dicho anuncio será automáticamente indexado por los principales buscadores de internet, y distribuido por los mismo usuarios de las redes en poco tiempo.

#### **2.14 Reclutamiento 4.0**

El reclutamiento 4.0 es un proceso que está adaptado a los nuevos sistemas tecnológicos que se han creado a lo largo de los años.

Actualmente las empresas lo utilizan para potenciar de mejor manera su imagen con la finalidad de ser más atractivas y de esta manera captar la mayor cantidad de talento según sus necesidades. Generando mayor eficiencia en el proceso de selección.

En el reclutamiento 4.0, una de las principales características del este proceso es, la presencia activa que tiene la compañía en redes sociales profesionales como LinkedIn.

La era digital ha impulsado que el uso de las plataformas profesionales sea un punto importante no solo para captar talento sino también para retenerlo además para obtener presencia de marca de mayor alcance y a menor costo. .

### **2.15 Reclutamiento 4.0, reclutamiento 3.0 y reclutamiento 2.0**

En el reclutamiento 1.0., los candidatos veían las ofertas de empleo que se ofertaban en medios impresos como los periódicos y acudían con la hoja de vida en mano a la empresa para aplicar a la vacante.

Las hojas de vida se almacenaban en un archivo de carpetas en función del proceso de selección, según las necesidades de contratación. Aunque internet iniciaba su ingreso en estos procesos, su desarrollo era limitado.

La revolución de internet dio paso al reclutamiento 2.0. Las ofertas se publicaban a través de las redes facilitando el acceso a los candidatos y atraer mejor talento a las empresas, gracias a esta herramienta se llegaba a más personas y por ende el proceso de reclutamiento era más eficaz.

Aparecen las plataformas de reclutamiento y el inicio de las redes sociales profesionales. Se optimizaron los procesos de selección mejorando así sus resultados. Previo a la entrevista al candidato ya se podía obtener una gran cantidad de datos. Esto proporcionaba una idea del futuro empleado.

En el año 2011, se impulsó mucho el uso de internet, los móviles y las Redes Sociales. LinkedIn es una de las plataformas que adquiere fuerza además aparecen portales de empleo más profesionalizados como Infojobs. Aparecen nuevas herramientas de reclutamiento que permiten la publicación de la misma oferta de trabajo en varias plataformas digitales y redes sociales profesionales.

Por último, llegó el reclutamiento 4.0, en el que nos encontramos actualmente. Gracias a este proceso no solo, mejora el proceso de reclutamiento, selección, sino que se abre la opción de potenciar la marca empresarial en el mercado, así como también la promoción de los currículos de acuerdo con el perfil de los candidatos, permitiendo y otorgando a las

empresas contar con un gran abanico de opciones de acuerdo con sus necesidades. Esto genera un gran avance ya que facilita la labor a los responsables de Recursos Humanos.

## **2.16 Ventajas del reclutamiento 4.0**

El reclutamiento 4.0 dentro de sus grandes ventajas podemos describir 6 como las más importantes:

### **Acceso a mayor cantidad de candidatos**

Al realizar la publicación de la oferta en varias páginas webs, portales, redes sociales profesionales, etcétera, permite la optimización de tiempo y recursos, sintetizando el proceso.

### **Candidatos que se apegan al perfil**

Permite una mejor segmentación ya que tenemos la opción de filtrar a los candidatos cuyo perfil se ajuste de mejor manera al perfil del cargo ofertado.

### **Reduce la determinación de habilidades y competencias**

Facilita la identificación de las habilidades y competencias que tiene candidato en comparación de las solicitadas por la compañía.

### **Optimizar recursos**

El uso de las nuevas herramientas facilita el proceso de reclutamiento y selección de las empresas.

## **2.17 El reclutamiento 4.0 extiende la red de contactos**

Gracias a la aparición del internet podemos conectarnos con personas de todo el mundo, obtener información, generar negocios, llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección con un solo clic. Es una herramienta indispensable para los departamentos de Recursos Humanos, pueden realizar capacitaciones, talleres, seminarios en línea o crear eventos virtuales, generando una gran red de contactos.

### **Facilita la obtención de nuevos métodos de selección**

Por medio del uso la gamificación, el small data, big data, el inbound recruiting o el social recruiting. Son herramientas con técnicas actuales y muy útiles.

## **2.18 Desventajas del reclutamiento 4.0**

### **Excluir del proceso a candidatos por temas personales**

Cuando el responsable de Talento humano realiza una consulta en las redes sociales de los postulantes al cargo accede a comentarios o fotografías de las actividades cotidianas del candidato, encontrándose con alguna que no encaje o que genere un conflicto con valores o los de la empresa, motivo por el que podría dejar a un lado la postulación del candidato de manera inmediata.

### **Seleccionar al candidato equivocado**

Puede que el reclutador se deje llevar o confíe demasiado en las métricas de las plataformas de manera técnica y luego de contratado el candidato se dé cuenta que su rendimiento y adaptación al cargo no reúne los parámetros adecuados.

### **Falta de actualización en los procesos por parte del responsable de Talento humano.**

La experiencia en el área tecnológica y de las redes sociales profesionales no es algo que dominen todos los reclutadores. Debido a los avances tecnológico y la forma en la que evolucionan los procesos puede provocar errores o confusiones (HR, 2022)

## **2.19 Proceso de selección**

Se define como el proceso de selección de un candidato idóneo, o en otro sentido se trata de escoger entre los candidatos los que tengan las destrezas y habilidades necesarias para que se acoplen al puesto de trabajo. El criterio en el que se basa la selección depende de los datos y la información que se obtenga referente al cargo que se esté ofertando. A la vez, también se lo considera como un proceso de comparación y de decisión, ya que por una parte se emplea el análisis de los parámetros que deben poseer los candidatos para dicho puesto, y por otra parte dentro de la comparación existen dos variables que son las exigencias que requiere el cargo y las características individuales de cada candidato donde la primera variable identificada corresponde al perfil la descripción del puesto y la segunda se obtiene con la aplicación de las técnicas de selección.

## 2.20 Modelos de selección

Según Chiavenato, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

**Modelo de colocación:** Se da en el momento que no se contempla ningún aspecto de rechazo; es decir, existe un solo candidato para la vacante que debe ser cubierta por lo que las opciones se ven limitadas.

**Modelo de selección:** Se da en el momento que hay varios candidatos para cubrir la plaza laboral, las características de los candidatos se comparan con las destrezas que requiere el cargo, donde pueden ocurrir dos variabilidades que son la aprobación o el rechazo.

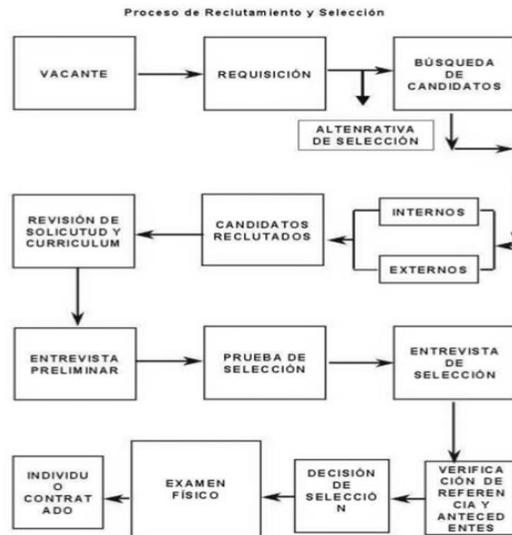
**Modelo de clasificación:** Se da en el momento que se elige entre varios candidatos y se los adecua en el puesto para que puedan adaptarse, pueden ocurrir dos alternativas el candidato puede ser rechazado o aceptado en el caso de ser rechazado puede participar para rellenar otras plazas de trabajo por eso se denomina de clasificación.

Chiavenato (2003) dice que la selección es la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado; por lo tanto, se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección.

Esta selección nos ayuda a la selección de un individuo adecuado con el objetivo de garantizar el desempeño del personal dentro de un área específica y asignar un cargo adecuado de acuerdo con su conocimiento y experiencia.

## Gráfico 1.

### Proceso de selección Chiavenato



### Modelo de selección tradicional

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

La selección se lleva a cabo mediante tres herramientas que son la hoja de vida, la entrevista y las referencias. Como nos podemos dar cuenta, estos elementos son muy importantes para el modelo de selección múltiple porque son la base para la toma de decisiones, se podrá conocer si el personal posee conocimientos y experiencia sobre el puesto vacante a contratar, y se puede estimar que una persona tenga estas características podrá realizar con eficacia el trabajo asignado, por tanto, se procede a un contrato inmediato. (Moscoso, 2008).

Para Hernández (2012), la selección tradicional se basa en la experiencia de un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes. Por lo tanto, se corre el riesgo de descartar a un candidato que, pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las competencias para desarrollarlo. E inclusive ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un Talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga. (Beltrán, 2017)

### **Modelo de selección por competencia o estratégico**

Salgado y Moscoso (2008) mencionan que “parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su vitalidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y en el futuro la vitalidad de los escenarios de enfatizarse”. (Moscoso, 2008)

Cuesta (2000) asegura que “la selección por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas, serán capaces de hacer en el futuro, por lo que el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. Implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, dando mayor garantía a lo que el personal puede lograr en un puesto de trabajo”.

Es decir, que una persona tenga suficiente conocimiento para realizar su trabajo, no garantiza que será productiva en el futuro, por lo tanto dentro de este modelo se requerirá varias habilidades no basta con el conocimiento y con la experiencia este modelo requiere deseos de superación de aquellas personas aspirantes entre algunas características de este modelo podemos mencionar lo siguiente, capacidad de aprender, creatividad, capacidad de trabajar en equipo automotivación, flexibilidad, orientación de trabajo hacia el cliente actual y potencial de la empresa entre otras destrezas, estos instrumentos son basados al test de habilidad mental general, inventarios de personalidad (Beltrán, 2017)

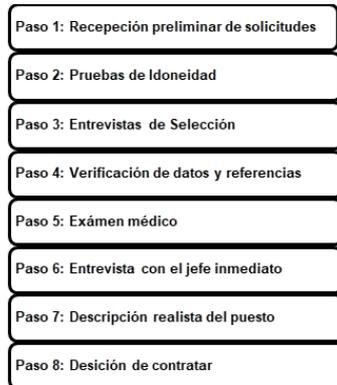
### **Modelo de Werther Jr.**

Peña (2005) afirma que “Werther es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato”.

Dentro de este, se consideran 8 pasos fundamentales que se deben seguir para una selección eficiente. Este modelo permite identificar al personal que más se adecúe a los requerimientos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa.

Gráfico 2.

*Proceso de selección de Werther*



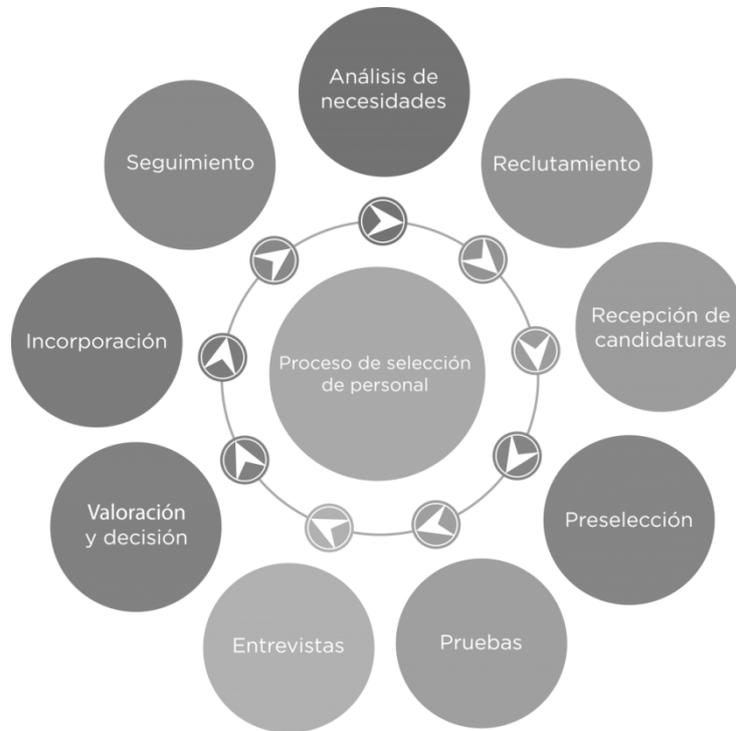
**Modelo de Gómez Mejía**

Gómez (citado en Peña, 2005) menciona que “este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato” (p. 129).

Los pasos por seguir dentro del reclutamiento indican que el modelo más usual de los anteriormente mencionados se puede evaluar a uno o más candidatos para una buena selección, donde no importa el tiempo en el que se lleve a cabo. Esta selección de la empresa en cuanto a que por medio de ella se da a conocer los productos o servicios que ofrece la empresa en ella interviene, las ventas, estudio de mercados, marketing, publicidad, promociones por lo que la empresa debe contar con personal dinámica de fácil comunicación y sobre todo tenga conocimiento suficiente para brindar información a los clientes reales como también clientes potenciales para el crecimiento continuo de una empresa, esta área es la clave de ella. (Beltrán, 2017)

### Gráfico 3.

#### *Proceso de selección Gómez Mejía*



### Modelo de Mondy

Este es de los más usados por lo sencillo de implementar en pocos pasos. Decimos que es el más usado, porque los elementos que componen este modelo son los más repetitivos al momento de evaluar los modelos utilizados por las empresas, consta de 8 pasos. Existen otros modelos similares a los anteriores (Peña, 2005)

#### 2.21 Bases del proceso de selección

La selección de personal conforma un sistema de comparación y elección, donde es necesario que se establezcan parámetros para que tenga validez; es decir, se debe extraer la información sobre el puesto de trabajo y las competencias deseadas.

Recopilación sobre la información del puesto.

Se reúnen cinco características que son:

- ☞ Descripción y análisis del puesto: representan los aspectos intrínsecos es decir el contenido del puesto, y los extrínsecos es decir los requisitos que el puesto necesita

del ocupante, se proporciona información sobre los requisitos y características que debe tener el individuo y con esto se construye un proceso de selección que se concentra en la investigación y evaluación de requisitos que los candidatos tengan.

- ∞ Técnicas de los incidentes críticos: consiste en la anotación de los hechos y comportamientos que los ocupantes de los puestos para la verificación del desempeño en el trabajo.
- ∞ Solicitud de personal: constituye la clave para que el proceso de selección arranque y atraiga a un nuevo colaborador a la organización y se basa en la información de los requisitos y características que se apuntan en la solicitud de trabajo.
- ∞ Análisis del puesto en el mercado: cuando no se dispone de información acerca de las características o requisitos del puesto de trabajo por tratarse de uno nuevo se realiza una investigación de mercado para obtener la información necesaria sobre cuáles son las habilidades que se debe tener para poder efectuar adecuadamente lo que se requiere.
- ∞ Hipótesis de trabajo: se emplea en el caso de que ninguna de las anteriores opciones se pueda utilizar para obtener información.

## **2.22 Proceso de selección**

### **Entrevista**

Puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo (Universidad Politécnica de Cartagena).

La entrevista puede definirse como el intercambio de información entre dos personas el entrevistado y el entrevistador, de una manera formal y con un objetivo específico.

Dicho intercambio se puede motivar a través de varias técnicas que nos permitan obtener una visión más clara del postulante al cargo vacante.

La entrevista, según Sampieri (2006), implica que una persona capacitada debe aplicar el cuestionario a los postulantes la persona capacitada en el cargo es quien realiza las preguntas a los candidatos y anota las respuestas.

Es una conversación entre el evaluador y otra persona que responde a preguntas las mismas que están orientadas a recaudar información requerida según los objetivos del estudio.

Una técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre. De esta manera, en ambos casos se consulta una guía que puede constar de un formulario o esquema de preguntas con el fin de orientar la conversación.

Briones (2013) afirma que las buenas entrevistas dependen del conocimiento del entrevistador, la preparación del objetivo de la entrevista y las preguntas a realizar.

En ese sentido, Werther y Davis (2008, p. 205) señalan que la entrevista de selección consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Así, se busca determinar si el candidato es idóneo y las ventajas o desventajas que su perfil tiene frente a otros candidatos.

Por otro lado, Chiavenato (2009) asegura que en la entrevista de selección se da un proceso de comunicación en el cual dos personas interactúan. De esta manera, “puede llegar a tamizar los candidatos al inicio del reclutamiento si la entrevista servir para tamizar los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como una entrevista personal inicial para la selección” (p.148).

De igual manera Dolan, Valle, Jackson y Schuler aseguran que la entrevista de selección es aquella que se realiza para obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes, experiencia del candidato. Esta, es importante en dos momentos del proceso de selección al principio y al final, su fin es realizar una evaluación, no solo recoger información.

En conclusión, podemos definir a la entrevista, como una herramienta importante en el proceso de selección, la cual nos permite obtener información relevante de nuestros aspirantes, de esta manera podemos analizar si disponen o no de las habilidades y destrezas necesarias.

En la entrevista también interfieren otros factores como la programación neurolingüística, la misma que por medio de gestos, movimientos, comportamiento, podemos definir qué tan real o verídicas son las respuestas que obtenemos del entrevistado.

La PNL estudia lo que perciben los sentidos (vista, oído, olfato gusto y tacto), y a su vez como percibimos la información proveniente del mundo exterior. Indaga los procesos que hacen que comuniquemos nuestra representación del mundo por medio del lenguaje verbal o no verbal. La PNL es una aplicación que identifica y fomenta habilidades para el desarrollo personal y la mejora de las interacciones sociales.

La programación neurolingüística proviene de los siguientes vocablos:

**Neuro:** Hace referencia al sistema nervioso a través del cual la experiencia es recibida y procesada a través de los cinco sentidos.

**Lingüística:** Se refiere a los sistemas de comunicación verbal (lenguaje) y no verbal a través de las cuales nuestras representaciones neuronales son codificadas, ordenadas y dotadas de significado.

**Programación:** Se refiere a la habilidad de organizar nuestra comunicación y sistemas neurológicos para alcanzar resultados específicos y metas deseadas. (Cáceres)

## **Tipos de entrevista**

### **Entrevista estructurada**

- Se aplican las mismas preguntas, en el mismo orden.
- Son rígidas, no permiten a los participantes a obtener y analizar resultados
- Son preguntas elaboradas con anticipación de acuerdo con el detalle de información requerida.
- Se pueden incluir preguntas abiertas o cerradas

### **Ventajas**

- Se centra en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se pueden recopilar datos extremadamente organizados, cada entrevistado tiene diferentes respuestas a la misma estructura de preguntas, los resultados obtenidos pueden ser revisados de manera colectiva.
- Pueden utilizarse para ponerse en contacto con una gran muestra de la población objetivo.
- El procedimiento de la entrevista se facilita gracias a la estandarización que ofrece la entrevista estructurada.

- “Se puede obtener mejor información y analizar el problema de investigación de manera integral haciendo preguntas precisas” (QuestionPro, s/f).
- Como la estructura es fija los resultados suelen ser fiables y rápidos.
- La relación entre el investigador y el encuestado no es formal, por lo que el investigador puede entender claramente y margen de error en caso de que el encuestado no esté interesado en proporcionar la información correcta.

### **Desventajas**

- Alcance limitado de la evaluación de los resultados obtenidos.
- “La exactitud de la información prevalece sobre el detalle de la información”. (QuestionPro, s/f).
- Los encuestados se ven en la obligación de seleccionar las opciones de las respuestas que se les proporciona.
- El investigador es quien siempre sigue las preguntas que se plantean, sin tomar en cuenta lo interesante que puede resultar la conversación.
- Se requiere mucho tiempo para realizar una entrevista estructurada.

### **Entrevista semiestructurada**

- Su estructura es más flexible
- Conversación guiada entre entrevistador y entrevistado
- El entrevistador puede seguir cualquier idea o aprovechar de manera creativa toda la entrevista.
- Se aplica cuando el entrevistador información detallada de algún tema.

### **Ventajas**

- Las preguntas se preparan con anticipación esto le da tiempo al entrevistador para analizar la información que desea adquirir.
- Es flexible sin perder la estructura formal de una entrevista.
- La presentación de las preguntas se puede hacer en el formato que se desee a diferencia de la estructurada.
- Se pueden obtener datos cualitativos fiables.

## **Desventajas**

- Los participantes pueden cuestionarse acerca de la fiabilidad por su flexibilidad.
- Comparar dos respuestas diferentes resulta difícil, ya que no sigue por completo una pauta para realizar este tipo de entrevista.

## **Entrevista no estructurada**

- Entrevistas de profundidad, son conversaciones con un propósito en mente.
- Tienen un menor número de preguntas
- Se dirige más hacia una conversación normal con tema implícito
- Su objetivo es construir un vínculo con los entrevistados y así obtener respuestas más sinceras y espontáneas.
- No hay una pauta a seguir, se espera que el entrevistador mantenga su enfoque bajo control para que el entrevistado no se desvíe del motivo principal.
- Todas las conversaciones deben llevarse a cabo dentro de los límites permitidos.
- “Las habilidades y conocimientos del entrevistador deben coincidir con el propósito de la entrevista” (QuestionPro, s/f).

## **Ventajas**

- Debido a su naturaleza informal de las entrevistas no estructuradas, es fácil para los entrevistadores tratar de crear una relación amistosa con los entrevistados, esto les ayuda a obtener las respuestas que desean.
- Los participantes pueden aclarar todas las dudas sobre las preguntas y el entrevistador puede aprovechar cada oportunidad para explicar su intención de obtener mejores respuestas.
- No hay preguntas que el entrevistador deba cumplir, siendo flexible en todo el proceso de la entrevista.

## **Desventajas**

- A falta de estructura los entrevistadores se tardan más tiempo en ejecutarlas.
- La fiabilidad es cuestionable al no existir preguntas ni directrices.
- En varios casos, la ética implicada en estas entrevistas puede quebrantarse. (QuestionPro, 2022)

## **Fases de la entrevista**

**La fase inicial:** Parte del saludo, la presentación y explicación sobre los motivos y objetivos para llevar a cabo la entrevista. Por lo general, se utilizan preguntas abiertas y poco relevantes con la finalidad de generar un ambiente seguro, de confianza donde fluya la comunicación. Algunas veces, el entrevistador describe brevemente el cargo al que se postula.

**Cuerpo central de la entrevista:** En este punto se debe profundizar en la formación **académica**, historial profesional, competencias, expectativas, motivaciones y lo que se considere necesario para conocer de mejor manera al candidato.

**La fase de cierre:** Se debe realizar una pregunta que demuestre su interés, motivación, iniciativa y seguridad por el trabajo y por ser parte de la empresa, el entrevistador puede hacer una descripción un poco más detallada de los beneficios que se ofrecen.

En este proyecto nos enfocaremos en el uso de la entrevista semiestructurada, ya que la misma nos brinda mayor flexibilidad, permite indagar en las respuestas del entrevistado y así obtener más información (Navarra.es).

En conclusión, es importante tener claro que el objetivo de la entrevista es que el postulante o candidato pueda darse a conocer de manera personal y profesional, así mismo tiene la oportunidad de demostrar porque su perfil encaja con el que la compañía ha ofertado.

## **Pruebas de conocimiento**

### **¿Qué son las pruebas de conocimiento o capacidad?**

Son herramientas que ayudan a valorar objetivamente los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, nos ayudan a medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos que debe poseer un candidato según las exigencias de un cargo.

Es importante aplicar las pruebas correspondientes con la finalidad de contratar a la persona idónea por medio de un proceso eficaz y eficiente con la finalidad de evitar, reprocesos o pérdidas de recursos para la compañía.

Estas pruebas nos ayudan a medir la actitud, el carácter, el nivel de motivación, la experiencia y la capacidad de adaptación.

Las pruebas de conocimiento consisten en plantear ejercicios para evaluar los conocimientos, la destreza, la formación y la experiencia que tiene el candidato respecto al cargo vacante. Por ejemplo, si la entrevista es para un puesto de programador informático, la empresa puede plantear un ejercicio que requiera programar en el lenguaje específico que se solicitaba en la oferta de trabajo. (HR, 2022)

Las ventajas que existen sobre las pruebas en línea no solo es el tiempo para llevar a cabo dichas pruebas sino también es la reducción de recursos a utilizar en este proceso, en la actualidad tenemos varias plataformas, aplicaciones que nos permiten agilizar la calificación y proyección de los resultados obtenidos en tiempos mucho más cortos que en los procesos antiguos.

Por ejemplo:

- **Beta III:** Es una aplicación que nos permite, medir varias facetas de la inteligencia no verbal en el que se incluye el procesamiento de información visual, velocidad de procesamiento, razonamiento espacial y no verbal. Consta de 5 subpruebas:
  - **Claves:** La persona a evaluar, por medio de claves debe escribir los números que correspondan con símbolos parecidos a los jeroglíficos.
  - **Figuras Incompletas:** El evaluado debe completar por medio de dibujos lo que falta en la imagen.
  - **Pares iguales y pares desiguales:** El evaluado tiene que encerrar en un círculo el símbolo de igual o diferente, dependiendo si los símbolos o imágenes son iguales o diferentes.
  - **Objetos equivocados:** El evaluado debe colocar una x en el dibujo que ilustre algo incorrecto o insensato.
  - **Matrices:** Debe elegir el dibujo faltante que complete de mejor manera el conjunto de cuatro dibujos.

Su aplicación puede ser colectiva, la duración de esta prueba es de 25-30 minutos, se puede aplicar a personas adultas a partir de los 18 años.

- **WAIS:** Esta prueba mide la inteligencia global o coeficiente intelectual (C.I), se aplica a personas entre 15 y 64 años de edad .Se puede evaluar de manera individual,

consta de 2 escalas, verbal y de ejecución. En el área laboral se aplica a mandos medios altos, ejecutivos o directivos. Los conocimientos generales son necesarios, así como también la lectoescritura y manejo de razonamiento lógico-numérico.

- **WAIS III:** Es una versión actualizada del WAIS antes mencionado, mide la inteligencia en adolescentes y adultos en el área laboral, se aplica a mandos medios altos, ejecutivos o directivos.

Además, permite el diagnóstico del retraso mental, déficit neurológico y sujetos superdotados.

## **Pruebas técnicas**

### **¿Qué son las pruebas técnicas?**

Son cuestionarios que tienen límite de tiempo en los cuales se deben seleccionar opciones que se plantean por defecto.

Sirve para valorar aspectos como la percepción, la atención, la memoria, la rapidez mental, el comportamiento bajo presión, la aptitud espacial y el coeficiente intelectual.

Dentro de las aplicaciones que más se utilizan en la actualidad pondremos como ejemplo las siguientes:

- **Kahoot:** Es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación, es una herramienta en la que se puede crear preguntas donde nos permite tener opciones de respuesta y al final se irá marcando un puntaje el mismo que determinará una posición entre los concursantes, es decir el que mayor puntaje obtiene será el que ocupe el primer lugar, creando un ambiente de agilidad mental, competencia al sentirse estimulados mediante los desafíos, además es una herramienta de aprendizaje creando experiencias enriquecedoras.

Dentro de sus características, nos permite realizar preguntas en el ámbito laboral, personal, esta aplicación permite incluir fotos, videos y el entrevistador puede controlar el ritmo de la prueba.

- **Canva:** Esta aplicación nos ayuda a diseñar modelos de negocios innovadores y competitivos, este modelo nos permite describir y analizar en una misma hoja, los distintos elementos que harán económicamente viables a las empresas.

Es una herramienta dinámica que nos permite generar un ambiente de pruebas en línea, donde el candidato puede demostrar su capacidad, experiencia, donde les permite crear, desarrollar y vender una propuesta de valor, adicional nos permite una fácil difusión en otros canales, al generar una cuenta para su uso también nos permite conexión entre clientes del segmento.

Adicional, canva podemos utilizar la para creación de formulario de encuestas o test donde podamos evaluar la experiencia de nuestros candidatos. (blog, 2021)

- **Quizizz:** Es una herramienta que nos permite crear cuestionarios en línea, se pueden responder de tres maneras: en un juego directo tipo kahoot, como tareas estos resultados llegan directamente a un correo electrónico asignado y de manera individual en su función “solo game”.

Ofrece la posibilidad de crear cuestionarios de distintos tipos, su interfaz es muy atractivo, dinámico y muy intuitivo en su manejo.

- **Mentimeter:** Es un sistema gratuito y sin registros que sirve para crear encuestas en pocos minutos. Tan solo tenemos que añadir la pregunta a nuestra encuesta para posteriormente añadamos las opciones de respuesta para los usuarios.

## **Test de personalidad**

### **¿Qué son los test de personalidad?**

Los test de personalidad son pruebas que incluyen preguntas las mismas que nos permiten analizar al candidato desde el punto de vista psicológico.

Dichas respuestas ayudarán al responsable de talento humano a conocer si el candidato se ajustará o no en su equipo de trabajo o con la cultura de la organización, nos permite reconocer si el candidato reúne las actitudes de personalidad necesarias para llevar a cabo correctamente las funciones del puesto de trabajo ofertado.

Algunos de los aspectos que determinan estas pruebas son, la capacidad de autocontrol, la autonomía, el dinamismo, la capacidad de liderazgo, la sociabilidad y la comunicación efectiva.

Dentro de estos test encontramos dos tipos: Los introspectivos, son cuestionarios de preguntas cerradas en las que el postulante debe escoger la respuesta que se apege más

a su forma de pensar o de actuar; Los proyectivos son situaciones abiertas y será el postulante el que tenga que redactar cual sería la mejor solución. En este caso proyectarán sus miedos, deseos y valores.

Adicional a todas las aplicaciones, plataformas virtuales que mencionamos nos podemos ayudar también con la plataforma de Tea Ediciones que está relacionada a la elaboración de test y pruebas de evolución psicológica

Asimismo, dentro de los tipos de pruebas, tenemos como opción la dinámica de grupo, las mismas que se caracterizan por ser pruebas de selección grupal, en la que se cita a varios candidatos a la vez y se plantea una situación concreta. “El reclutador puede escoger si cada uno pondrá en común la solución de manera individual y tendrá que convencer al resto de que su idea es la mejor” (Bizneo, s/f). En este caso medirá la capacidad de liderazgo y los roles que desempeñan cada uno.

Dentro de las plataformas más usadas nombraremos las siguientes:

- **Thurston:** Esta prueba valora los diferentes rasgos temperamentales que desarrolla el individuo a través de las 7 áreas temperamentales como: ACTIVO, VIGOROSO, IMPULSIVO, DOMINANTE, ESTABLE, SOCIABLE, REFLEXIVO.
- **MMPI-II:** Prueba que evalúa la personalidad e identifica las áreas de esta con alguna psicopatología. Es para adultos y en la selección de personal se enfoca en mandos altos, ejecutivos o directivos.
- **Machover:** Es un test proyectivo. A través del dibujo se explora la personalidad del individuo y sus áreas de conflicto.
- **Nowack, perfil de estrés:** Evalúa 15 áreas de estrés y riesgo para la salud en personas de 20 a 68 años.
- **Zavic:** Mide intereses y valores en el individuo.

### **Realiza la oferta**

Antes de incorporar al candidato como nuevo colaborador, debemos hacer una oferta de empleo, la misma que puede estar condicionada a la superación de un periodo de prueba, adicional solicitaremos a nuestros candidatos realizarse los exámenes pre ocupacionales.

Las pruebas médicas también son parte fundamental en este proceso, nos permiten verificar la aptitud física y psíquica de los postulantes, estas pruebas son de carácter voluntario y siempre se reservará sus resultados.

Cuando se tiene a los candidatos y hayamos realizado las pruebas, el departamento de talento humano o el área requirente realizará una entrevista final donde se definen varios puntos como el salario, los beneficios, el horario de trabajo, fecha de inicio y firma de contrato.

En este punto dependerá mucho las condiciones de contratación que mantiene la compañía; sin embargo, dentro de los beneficios de ley que deben respetarse dentro de un contrato son los siguientes:

- Salario acordado
- Pago por horas extras y suplementarias
- Pago décimo tercer sueldo o bono navideño
- Pago décimo cuarto sueldo o bono escolar
- Pago del fondo de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de jubilación patronal
- Licencia por paternidad
- Licencia por maternidad
- Pago del subsidio por maternidad
- Pago de utilidades

### **2.23 Onboarding**

La experiencia onboarding es la presentación inicial de los nuevos colaboradores a la empresa. Si este proceso no se implementa correctamente, la empresa se ve en el riesgo de que exista, por ejemplo, alta rotación de personal o equipos poco motivados.

En español, el termino *onboarding* significa “abordar” que se refiere al proceso en el que los nuevos colaboradores se suben —metafóricamente hablando— a bordo del “barco empresarial”. Es decir, tanto colaboradores como empresa se adaptan los unos a los otros y aprenden de los procesos internos de los cuales la “tripulación” debe cumplir en pro del objetivo de la empresa.

Entre sus funciones está comprender la cultura de la empresa y sus procesos con el fin de motivar nuevas contrataciones que impulsen al crecimiento profesional y sentido de pertenencia de los colaboradores.

## **Características**

- Incorporan a los colaboradores de la empresa en los procesos del trabajo.
- Son procesos más lentos, pues se busca un aprendizaje integral de los métodos y procesos.
- Tienen un carácter propio, pues su proceso se acentúa en la integración de cada nuevo colaborador como un miembro importante de la compañía.
- Su objetivo es generar lealtad con la compañía mediante la acogida de objetivos comunes.
- Llevan a cabo todo el proceso que va desde la elección del candidato adecuado para cubrir un puesto hasta la contratación e incluso en el ambiente laboral.

## **Plan onboarding**

### ➤ **Establece el proceso:**

1. Reúne la documentación necesaria
2. Solicita a los nuevos contratados que examinen el manual del empleado diseñado por la compañía y que firmen el acuerdo de confidencialidad.
3. Organiza el lugar de trabajo del nuevo colaborador
4. Reúne todas las herramientas necesarias, incluidas las tecnológicas (Computadora y accesos requeridos para su uso)
5. Proporciona una dirección de correo electrónico de la compañía
6. Entrega el material de lectura para el nuevo personal en el que se incluyen las políticas, procedimientos, organigramas, una breve descripción de su rol, así como también los valores, la misión, visión y la cultura de la compañía.

### ➤ **Planifica el primer día**

1. Entregar a los nuevos colaboradores toda la información necesaria, incluido el código de vestimenta, horarios de ingreso, lunch y salida.
2. Organiza al grupo de trabajo, para que estén atentos a la llegada de su nuevo compañero y puedan saludarle.
3. Solicita tiempo con el equipo de trabajo con la finalidad de realizar una pequeña bienvenida para el nuevo colaborador.
4. Prepara un recorrido por las instalaciones de la compañía, incluido los baños, la cocina y las áreas comunes.

5. Planifica una breve reunión con la gerencia y el colaborador, para que se le pueda explicar las expectativas de la compañía con su contratación, de igual forma el colaborador tendrá la oportunidad de realizar cualquier pregunta en caso de que exista alguna inquietud.
6. Asigna un mentor o tutor, el mismo que deberá programar su tiempo del almuerzo con el nuevo colaborador.

➤ **Pasa a la ejecución**

Las primeras impresiones son importantes para una buena relación laboral, por lo que será necesario que se conozca un poco más a nuestro nuevo colaborador o colaboradora y que se le permita saber más del equipo de trabajo y de la compañía, además esta etapa es útil para poner a prueba sus habilidades.

➤ **Da seguimiento y evalúa sus resultados**

1. Planifica reuniones semanales para darle al nuevo colaborador comentarios constructivos respecto a sus primeras asignaciones.
2. Entrega material de lectura adicional, sugerir libros relacionados con su cargo en la compañía.
3. Verifica que se reúna con personas apropiadas y que se esté relacionando de manera adecuada y profesional con los miembros de su equipo.
4. Consulta si está cómodo es su lugar de trabajo o si necesita algún recurso adicional.
5. Pídele a su mentor o tutor que realice evaluaciones cortas para reforzar vacíos sobre algún tema.

## **Onboarding digital**

Actualmente, las relaciones laborales y la forma de trabajar son diferentes, la tecnología en los procesos ha facilitado mucho el trabajo remoto, por lo que algunas empresas ya no conservan esquemas laborales tradicionales.

Las empresas han diseñado procesos de *onboarding* hechos a sus necesidades para llevar a cabo las nuevas dinámicas de trabajo. Ya sea por qué tienen personal en otras ciudades o por que no cuentan con espacios físicos adecuados, las empresas han innovado con estrategias de onboarding digital que facilitan la incorporación de nuevos talentos a su equipo (HubSpot, 2022)

## 2.24 Capacitación

En el proceso de capacitación podemos utilizar algunos recursos los mismos que pueden ser, humanos es decir basarse en la experiencia y conocimiento de sus compañeros como guías en el aprendizaje o de un sistema de soporte para el desempeño.

Dentro de este proceso tenemos los siguientes pasos a seguir:

- Determinar cuáles son las necesidades de aprendizaje y su tipo, los mismos que pueden ser visual, auditivo o kinestésico, de acuerdo con esto podemos preparar un video que detalle los procesos operativos, la cultura organizacional, etc. Esto nos va a servir mucho en el caso de las personas que aprenden con mayor facilidad de forma visual y auditiva.
- Identificar al personal con mayor experiencia, con la finalidad de que nos ayude como tutor ante nuestro nuevo colaborador, es decir que sea su guía e indique los procesos paso a paso.
- Establecer un tiempo de capacitación, es decir un lapso en el que nuestro colaborador debe invertir, en revisar las políticas y procesos de su cargo.
- Supervisar sus avances, esto nos ayudará a detectar la adaptación del colaborador a su nuevo cargo, así como también revisar que no existan dudas sobre los procesos a seguir.
- Delegar ciertas tareas con menor relevancia, con la finalidad de que nuestro colaborador se vaya acoplando a los equipos que debe manejar, sistemas y que las dudas que vayan surgiendo puedan ser gestionadas en el momento.
- Determinar un tiempo corto de receso, donde pueda socializar, esto le ayudará a procesar de mejor manera toda la información y no se sentirá agotado, recordemos que generar un buen ambiente y adaptación es importante.

Al finalizar la capacitación es importante realizar una evaluación sobre los temas revisados, con la finalidad de solventar cualquier duda o de reforzar algún tema que no esté claro, adicional tendremos una constancia sobre los temas en los que se ha instruido a nuestro colaborador. Se adjunta una plantilla que podría servir como guía en esta fase.

### **3. Procedimiento y recursos**

#### **3.1 Metodología**

Este proyecto busca diagnosticar y caracterizar un problema y así plantear estrategias para superación.

Para lograr nuestro cometido se ha optado por utilizar la metodología transeccional descriptiva. Este tipo de investigación se basa en recolectar información mediante observación de exploración en un momento específico.

Luego de haber determinado y observado cómo el proceso de selección se lleva en la Compañía Seguros Alianza S.A en su agencia ubicada en la ciudad de Cuenca, se determinó hacer una intervención en su manual de reclutamiento y selección de personal.

#### **3.2 Diseño**

Dentro del manual que se propone, se busca implementar nuevas herramientas como portales web, redes sociales profesionales, plataformas en las que se desarrollan los test en línea necesarios para una contratación, para así facilitar procesos de selección, organizar capacitaciones, seminarios y eventos de forma rápida, eficiente y sin invertir demasiado en los recursos necesarios (Stagnaro, 2012).

La base central del nuevo manual se desarrolla sobre el reclutamiento 4.0 que en la actualidad permite varios métodos de selección como la gamificación, big data, small data, entre otras.

Es importante connotar que, a pesar de que el proceso de reclutamiento se actualizará a la modalidad 4.0, también contaremos con recursos como la entrevista, herramienta que nos permite obtener información de primera mano de los candidatos, como la experiencia que tiene sobre el cargo vacante, sus expectativas sobre la posible contratación, además que nos permite analizar si dispone o no de las habilidades y destrezas necesarias para el cargo, por medio de test, los mismos que deben ser aplicados en las distintas plataformas virtuales designadas.

#### **3.3 Desarrollo**

Dentro del desarrollo del proyecto, tenemos la creación del manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, que será presentado a la compañía de Seguros Alianza para su análisis, revisión y posible actualización de su manual.

Para esto hemos diseñado varias plantillas cuyo objetivo es que sean utilizadas de acuerdo con las fases que se desarrollaron para llevar el proceso y que sirvan de soporte en cada paso, las mismas en las que se adaptan a las cualificaciones de acuerdo con el posible cargo vacante.

Adicional a esto, se anexan ejemplos del uso de las aplicaciones en línea, las mismas que sirven para agilizar la evaluación de los posibles candidatos por medio de juegos, donde lo que se pretende es obtener respuestas más sinceras y menos analizadas esto nos ayudará a mejorar el porcentaje de contratación ya que las mismas, entregan las puntuaciones, resultados en menos tiempo permitiéndonos continuar hacía las siguientes fases sin tanto contra tiempo.

### **3.4 Evaluación**

Se plantea que el uso de las tic tienen un impacto positivo en los procesos de reclutamientos del personal de la empresa Seguros Alianza S.A de la ciudad de Cuenca. Las tic ayudan en el proceso, almacenamiento, síntesis, recuperación e información de la manera más rápida óptima y variada.

El reclutamiento de personal sigue un conjunto de procedimientos y técnicas que tienen como objetivo atraer a postulantes capaces y capacitados para que puedan ocupar las vacantes disponibles.

Al hacer uso de nuevas herramientas tic en los procesos de reclutamiento de personal aumenta de manera significativa la cantidad de postulantes. Se recomienda a las empresas la implementación y mejora de las distintas herramientas tic ya que se necesita de una considerable inversión para alcanzar el reconocimiento en el mercado de recursos humanos, así como los canales de información que sean más rápidos, eficaces y amplios (Meza Olea, 2015).

Como conclusión debemos saber que dentro de los beneficios que obtenemos con estas herramientas son:

-La reducción de tiempo y dinero ya que sus tarifas no son muy altas, en cuanto al tiempo la selección de los currículos es más ágil.

- Acceso a un mayor número de candidatos, las ofertas al estar expuestas en el sistema de redes sociales profesionales tienen mayor alcance captando de manera eficiente posibles postulantes para la vacante.

- Mayor segmentación, las publicaciones se pueden segmentar de acuerdo con el sector profesional de nuestro interés.

- La importancia de las Soft Skills o habilidades blancas, tienen un gran peso al elegir un nuevo colaborador. Hoy en día los reclutadores avalúan de manera más minuciosa ciertas competencias para encontrar el perfil adecuado, entre las más buscadas se encuentran el liderazgo, resiliencia, trabajo en equipo, creatividad, empatía, etc.

Captar personal por medio del marketing digital no es solo una tendencia o una herramienta de moda, realmente se ha realizado varios estudios y se ha demostrado que es el que mejor se adapta a las necesidades del mercado.

Entre las tres de las nuevas técnicas de reclutamiento tenemos a las redes sociales profesionales, la gamificación y el networking en línea.

En los últimos años los avances tecnológicos han ido ganando terreno, dejando en segundo lugar a los métodos de contratación convencionales, los procesos tradicionales le dan prioridad a los currículos y las recomendaciones, las entrevistas personales o las dinámicas de grupo.

Otro factor clave del reclutamiento 4.0 es el uso del software de reclutamiento. Estas herramientas permiten hacer de la captación de talento un proceso mucho más ágil, por ello se trata de un recurso esencial para el área de talento humano ya que la misma nos permite, hacer filtros más rápidos según el perfil solicitado, ahorra tiempo en la revisión de solicitudes y cerrar los procesos de reclutamiento en menor tiempo.

A continuación, se adjuntará el manual que desarrolló, para una posible implementación en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía de Seguros Alianza en su agencia ubicada en la ciudad de Cuenca.

# **MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

**ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.**

María José Cabrera Zambrano  
SEPTIEMBRE | 2022

#### 4. Objetivo

Determinar el conjunto de actividades y políticas que guían el proceso para dotar de capital humano adecuado en correspondencia con los requerimientos de la compañía.

#### 5. Alcance

El presente manual de procedimientos se aplicará en todos los procesos de selección y reclutamiento, desde las necesidades del talento humano en las áreas requirentes hasta la contratación del mismo.

#### 6. Definiciones

<b>Reclutamiento</b>	Sistema de información donde se ofrecen diferentes oportunidades de empleo, con el que se pretende conseguir un gran número de candidatos calificados para el o los puestos que se oferten en la compañía.
<b>Selección</b>	Proceso cuya finalidad es la de dotar a la compañía del recurso humano idóneo por medio de entrevistas, pruebas técnicas, de personalidad y exámenes psicométricos. Se seleccionará al aspirante que mejor responda a las necesidades del puesto y a la cultura laboral de la compañía.
<b>Perfil de cargo</b>	El perfil de cargo tiene como objetivo principal organizar las responsabilidades de un puesto dentro de la organización, describe las competencias y conocimientos requeridos.

#### 7. Procedimientos del proceso de reclutamiento y selección

<b>7.1 FASE 1 Anunciar el puesto de trabajo</b>	Se publica la vacante en los diferentes medios digitales como redes sociales profesionales (LinkedIn), Facebook, bolsas de trabajo en línea, plataforma laboral organizacional, entre otras. <b>(Anexo 1)</b>
<b>7.2 FASE 2 Revisar las solicitudes de los candidatos</b>	Se revisan las solicitudes, currículos o cartas de presentación enviadas por los postulantes al cargo vacante. La finalidad de esta fase es filtrar a quienes se ajusten de mejor manera a las cualificaciones esperadas, para esto se debe elaborar un listado con los posibles candidatos.

**7.3 FASE 3**  
**Trabajar con el listado de preselección inicial**

Realizamos las entrevistas telefónicas con la finalidad de conocer de mejor manera el perfil del postulante, y así confirmar datos, experiencia y expectativas propias del candidato.

El saludo inicial es importante, siempre debemos identificarnos, nombrar a la compañía para la que trabajamos, agradecer por su interés en aplicar para la vacante, y se debe nombrar el cargo vacante a la que aplicó para evitar confusiones.

Durante la entrevista, debemos cuidar mucho nuestro enfoque, se anexa la siguiente plantilla como posible guía. **(Anexo 2)**

Los candidatos que mayor puntuación (sobre 25 puntos) obtenga según las siguientes métricas serán quienes nos acompañen en la siguiente fase.

- Métricas a considerar

Parámetros	Aspectos a evaluar	Puntuación	Puntuación obtenida
Entrevista	Desarrollo de la entrevista, responde de manera fluida, no titubea en sus respuestas, es preciso, transmite seguridad	10 puntos	
Experiencia en el área	Más de 2 años	5 puntos	
Situación laboral actual	Disponibilidad de incorporación	5 puntos	
Aspiración salarial	Se ajusta o aproxima a nuestro presupuesto	5 puntos	
<b>Puntuación Total</b>		<b>25 puntos</b>	

**7.4 FASE 4**  
**Programa entrevistas en**  
**persona**

Cuando hayamos confirmado los datos proporcionados en la entrevista inicial como referencias, personales y laborales, procedemos a programar entrevistas presenciales con la finalidad de evaluar de mejor manera a los candidatos preseleccionados.

En esta fase debemos considerar ciertos parámetros para que nuestra entrevista sea exitosa, recuerda siempre estas indicaciones:

- Esta entrevista nos sirve para obtener de primera mano información relevante.
- Ser puntual para la entrevista.
- Ser cortés y atento sin hacer distinciones.
- Acondicionar o disponer de un lugar tranquilo para evitar distracciones así el entrevistado se podrá sentir cómodo.
- Crear un ambiente donde se genere un ambiente abierto al diálogo, donde el entrevistado pueda ser espontáneo sin perder el nivel de formalidad y seriedad del proceso.
- Escribir los factores que nos parezcan importantes con base en las respuestas del entrevistado.
- Escuchar atentos.
- Observar su lenguaje corporal.
- Ser respetuosos con sus respuestas, aunque no estemos de acuerdo.
- Hacer una breve descripción del cargo vacante, es decir, explicar sus funciones, actividades, objetivos, etc.

Para el desarrollo de la entrevista, podemos seleccionar la entrevista semiestructurada, debemos ser coherentes en el enfoque para evitar discriminación o prejuicios.

A continuación, se adjunta una plantilla que nos podría servir como guía. **(ANEXO 3)**

Después de la entrevista debemos redactar un informe a detalle tomando en cuenta la tabla de evaluación del candidato, con base en las siguientes puntuaciones:**(ANEXO 4)**

FACTORES	Historial de trabajo	Formación profesional	Proyección personal	Comportamiento en el trabajo	Puntuación	Puntuación Obtenida
Muy bajo					01-04 Puntos	
Bajo					05-08 puntos	
Promedio					09-12 puntos	
Alto					13-16 puntos	
Muy alto	5	5	5	5	17-20 puntos	20 puntos

TABLA DE EVALUACIÓN	
1	MUY BAJO <b>01- 04 puntos</b>
2	BAJO <b>05-08 puntos</b>
3	PROMEDIO <b>09-12 puntos</b>
4	ALTO <b>13-16 puntos</b>
5	MUY ALTO <b>17-20 puntos</b>

**7.5 FASE 5**  
**Pruebas de competitividad**  
**para el puesto**

Tomar las pruebas correspondientes para medir conocimientos profesionales o técnicos, correspondientes al cargo vacante, además de los test de comportamiento referente a las aptitudes del aspirante.

Se utilizarán las siguientes herramientas:

1. Pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas en línea
2. Pruebas técnicas (desempeño en el puesto de trabajo), las mismas que las podemos realizar en plataformas digitales como Kahoot, Canva, Quizizz, Mentimeter.

3. Test de personalidad. Para su aplicación podemos encontrar varias plataformas en línea, según la necesidad del área requirente.

Adicional, podemos ayudarnos con la plataforma de Tea Ediciones que está relacionada a la elaboración de tests y pruebas de evolución psicológica.

Una vez seleccionadas las herramientas a utilizar procederemos, con su aplicación. Se calificarán sobre 15 puntos cada una, los candidatos que mayor puntaje obtengan serán los candidatos idóneos para continuar con el proceso.

Al finalizar las aplicaciones de las pruebas se calculará una sumatoria total sobre 100 puntos, según el siguiente cuadro. Por lo tanto, el o los candidatos que mayor puntaje obtengan, serán quienes avancen a la siguiente fase.

Parámetros	Aspectos a evaluar	Puntuación
Entrevista preliminar	Desarrollo de la entrevista, experiencia, disponibilidad de incorporación, aspiración salarial.	25 puntos
Entrevista presencial	Historial del trabajo, formación, proyección, comportamiento.	20 puntos
Pruebas de personalidad	La personalidad del candidato, su capacidad de adaptación, nivel de tolerancia.	15 puntos
Pruebas técnicas	Se evalúan conocimientos específicos del puesto de trabajo a ocupar.	15 puntos
Pruebas psicosométricas	Las carencias o posesión de actitudes y habilidades básicas genéricas del puesto a ocupar.	15 puntos
Entrevista final	Parámetros seleccionados por el Gerente General.	10 puntos
<b>Puntuación total</b>		<b>100 puntos</b>

**7.6 FASE 6  
Realiza la oferta y  
selecciona el candidato  
final**

Antes de incorporar al candidato como nuevo colaborador, debemos hacer una oferta de empleo, la misma que puede estar condicionada a la superación de un periodo de prueba; adicional, solicitaremos exámenes preocupacionales a nuestros candidatos. Cuando tengamos listos a los candidatos y hayamos aplicado las pruebas, el departamento de talento humano o el área requirente

	<p>realizará una entrevista final donde se definen varios puntos como el salario, los beneficios, el horario de trabajo, fecha de inicio y firma de contrato.</p> <p>Recuerda siempre elegir a más de un candidato en caso de que el candidato que más se acerque al perfil solicitado rechace la oferta laboral. De esta forma, no tendremos que retomar el proceso de reclutamiento y selección.</p>
<p><b>7.7 FASE 7</b>  <b>Haz un buen <i>onboarding</i></b>  <b>(proceso de incorporación)</b></p>	<p>En esta fase es importante tener en cuenta el proceso de incorporación o también conocido como <i>onboarding</i>, así podemos asegurar el éxito de nuestro nuevo colaborador; es decir, planificar su llegada a la compañía, tanto en su lugar de trabajo entregando las herramientas necesarias, el espacio de trabajo adecuado y la información efectiva sobre las labores específicas a realizar, con la finalidad de conseguir una buena integración con el equipo.</p> <p>Debemos guiar de manera eficiente su proceso de adaptación a la cultura organizacional de la compañía, esta es una estrategia que tiene como objetivo fomentar cercanía con sus colegas y superiores. Adicional, nos ayuda a que nuestros colaboradores puedan conocer los objetivos y valores de la cultura organizacional.</p> <p><b>(ANEXO 5).</b></p>
<p><b>7.8 FASE 8</b>  <b>Proceso de capacitación e inducción</b></p>	<p>El proceso de capacitación e inducción es una fase importante ya que por medio de estas herramientas brindamos el apoyo necesario a nuestro nuevo colaborador, haciendo más fácil su adaptación a la compañía y a las funciones específicas dentro de su cargo.</p> <p><b>Pasos para el proceso de inducción</b></p> <p><u>Presentación y bienvenida</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación con sus compañeros de área y personal de la compañía a cargo del jefe inmediato.</li> <li>- Realizar actividades que le permitan al nuevo colaborador interactuar con su grupo.</li> </ul>

	<p><u>Introducción sobre la compañía</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historia y evolución de la compañía.</li> <li>- Principios corporativos.</li> <li>- Misión, visión y un breve repaso sobre su organigrama actual.</li> <li>- Entrega de credenciales y manual de procedimientos.</li> </ul> <p><u>Visión general del departamento a laborar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características principales de su cargo.</li> <li>- Funciones.</li> <li>- Relaciones con otras áreas a trabajar.</li> <li>- Herramientas que podemos utilizar en esta fase, videos, fotos, diapositivas, etc.</li> </ul> <p><u>Capacitación</u></p> <p>En el proceso de capacitación podemos utilizar algunos recursos los mismos que pueden ser, humanos; es decir, basarse en la experiencia y conocimiento de sus compañeros como guías en el aprendizaje o de un sistema de soporte para el desempeño.</p> <p>Dentro de este proceso tenemos los siguientes pasos a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar cuáles son las necesidades de aprendizaje y su tipo, los mismos que pueden ser visual, auditivo o kinestésico. De acuerdo con esto podemos preparar un video que detalle los procesos operativos, la cultura organizacional, etc. Esto nos va a servir mucho en el caso de las personas que aprenden con mayor facilidad de forma visual y auditiva.</li> <li>- Identificar al personal con mayor experiencia, con la finalidad de que sea un tutor ante nuestro nuevo colaborador; es decir, que sea su guía e indique los procesos paso a paso.</li> <li>- Establecer un tiempo de capacitación, es decir, un lapso de tiempo en el que nuestro colaborador debe invertir en revisar las políticas y procesos de su cargo.</li> <li>- Supervisar sus avances, esto nos ayudará a detectar la adaptación del colaborador a su nuevo cargo, así como también revisar que no existan dudas sobre los procesos a seguir.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Delegar ciertas tareas con menor relevancia, con la finalidad de que nuestro colaborador se vaya acoplando a los equipos y sistemas que debe manejar, para que las dudas que vayan surgiendo puedan ser gestionadas en el momento.</li><li>- Determinar un tiempo corto de receso, donde pueda socializar. Esto le ayudará a procesar de mejor manera toda la información y no se sentirá agotado. Recordemos que generar un buen ambiente y adaptación es importante.</li><li>- Al finalizar la capacitación es importante evaluar sobre los temas revisados, con la finalidad de solventar cualquier duda o de reforzar algún tema que no esté claro. Adicional, tendremos una constancia sobre los temas en los que se ha instruido a nuestro colaborador. Se adjunta una plantilla que podría servir como guía en esta fase. <b>(Anexo 6).</b></li></ul>
--	--

## **8. Conclusiones y recomendaciones**

- Las herramientas tic son útiles en los procesos de selección de personal, ya que pueden aumentar el número de postulantes para las vacantes ofertadas, donde queda comprobado que mejor uso de las tics será más eficaz el reclutamiento de personal.
- Las tecnologías de información y de la comunicación han causado una gran mejora en los procesos de reclutamiento a nivel general ya que han transformado la manera de trabajar y de gestionar los recursos, son un elemento principal para que el trabajo sea más productivo, permitiendo agilizar las comunicaciones, gestionando y promocionando los servicios que se brindan dentro de la empresa.

### **Recomendaciones**

- La compañía debería considerar el uso de herramientas tic ya que aportan a la optimización de procesos, agilizando el trabajo diario, ordenamiento de información, y conforman parte del desarrollo y productividad de todos los procesos.
- Los medios tecnológicos no son los que realizan todo el proceso, simplemente nos ayudan a gestionar el tiempo y los recursos, recordando siempre que es un medio nada más y que las personas somos las encargadas de analizar la información que se presente para hacer un reclutamiento de personal. Por esta razón, se recomienda una capacitación a todo el personal del departamento de Recursos Humanos quienes son las personas por implementar este manual.

**9. Cronograma de trabajo**

ACTIVIDAD	MAYO JUNIO				JULIO				AGOSTO			
Entrega de diseño	■											
Aprobación de diseño		■										
Marco teórico			■	■	■							
Marco metodológico						■	■	■				
Presentación del proyecto									■	■	■	■

## 10. REFERENCIAS

- Aguilera, V. H. (2017). DOCPLAYER. Obtenido de <https://docplayer.es/39150827-Ficha-de-analisis-documental.html>
- BELTRAN, J. E. (2017). MODELOS DE RECLUTAMIENTO. [file:///C:/Users/MCABRERA/Downloads/Dialnet-ModelosDeReclutamientoYSeleccionDePersonalParaElAr-6132035%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MCABRERA/Downloads/Dialnet-ModelosDeReclutamientoYSeleccionDePersonalParaElAr-6132035%20(1).pdf), 5.
- Chamorro, J. P. (Octubre de 2011). Dspace. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>
- Chamorro, J. P. (Octubre de 2011). Dspace. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). CUCJONLINE. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Delgado, M. (2017). UJMD. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>
- EXPORRHH. (2021). <https://www.exporrh.com/10-herramientas-para-el-reclutamiento-de-personal-en-empresas/>.
- EXPORRHH. (2021). <https://www.exporrh.com/10-herramientas-para-el-reclutamiento-de-personal-en-empresas/>.
- Fornaris, A. F.-R.-C. (2011). LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO. Contribuciones a la Economía.

- Jiménez Colina, Y. N. (26 de julio de 2014). UJGH. Obtenido de <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-27.pdf>
- Kestler, A. M. (2015). RECURSOS BIBLIO. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- KESTLER, A. M. (AGOSTO de 2015). RECURSOS BIBLIO. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Klimbo. (7 de marzo de 2018). ESSAYS. Obtenido de <https://es.essays.club/Otras/Temas-variados/RECLUTAMIENTO-Y-SELECCION-DE-PERSONAL-61223.html>
- Marenos, E. (2019). Escuela Marenos. Obtenido de <https://escuelamarenostrium.lat/seleccion-personal-fases-que-es/>
- Martínez, A. M. (2018). Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html>
- Meza Olea, B. R. (2015). DSPACE UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7598>
- MOSCOSO, J. F. (2008). SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS ADMINISTRACIONES. ESPAÑA .
- Muñoz, T. G. (s.f.). Univsantana. Obtenido de [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. InnOvaciones de Negocios , 9.
- QuestionPro. "Selección de personal. Qué hacer y cómo hacerla". <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>
- Rangel, S. (enero de 2006). Core. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/47068499.pdf>
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). FIPCAEC. Obtenido de [https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/65/81/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20\(2009\)%20plantea%20que,actividades%20m%C3%A1s%20complejas%20m%C3%A1s%20motivadoras.](https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/65/81/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20(2009)%20plantea%20que,actividades%20m%C3%A1s%20complejas%20m%C3%A1s%20motivadoras.)
- Saavedra, S. (2016). El 88% de las empresas reconocen consultar la actividad de sus candidatos en redes sociales. <https://blog.infoempleo.com/a/el-88-de-las-empresas-reconocen-consultar-la-actividad-de-sus-candidatos-en-redes-sociales/>

Sánchez M.D. (s/f). Reclutamiento y selección de personal. Esquema.

<https://es.scribd.com/document/458669493/RECLUTAMIENTO-Y-SELECCION-DE-PERSONAL-ESQUEMA>

Susana, R.-V., & Ruiz Tapia, J. (30 de Junio de 2018). ECORFAN. Obtenido de

[https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion\\_de\\_Recursos\\_Humanos/vol4num12/Revista\\_de\\_Formaci%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_V4\\_N12\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/vol4num12/Revista_de_Formaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_V4_N12_2.pdf)

Susana, R.-V., & Ruiz Tapia, J. (30 de Junio de 2018). ECORFAN. Obtenido de

[https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion\\_de\\_Recursos\\_Humanos/vol4num12/Revista\\_de\\_Formaci%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_V4\\_N12\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/vol4num12/Revista_de_Formaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_V4_N12_2.pdf)

Torres-Flórez, D. (2020). Researchgate. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/342786739\\_Importancia\\_del\\_reclutamiento\\_y\\_la\\_seleccion\\_del\\_personal\\_en\\_el\\_sector\\_hotelero\\_Caso\\_Villavicencio-Colombia](https://www.researchgate.net/publication/342786739_Importancia_del_reclutamiento_y_la_seleccion_del_personal_en_el_sector_hotelero_Caso_Villavicencio-Colombia)

Uniersidad Politécnica de Cartagena. (s/f). "La entrevista de selección de personal".

<https://emfoca.upct.es/news/la-entrevista-de-seleccion-de-personal>

## 11. ANEXOS

### 11.1 Anuncio de la vacante

**SEGUROS  
ALIANZA**

# EN BUSCA DE ASESOR COMERCIAL

---

Estamos en la búsqueda de expandir nuestros límites.  
Si quieres unirte a un equipo de personas exitosas,  
te esperamos en nuestro equipo!  
Envía tu hoja de vida al correo [recursos@alianza.com](mailto:recursos@alianza.com)

## 11.2 Formato entrevista preselección



### FORMATO ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN (Telefónica)

- **Fecha:**
  - **Nombre del entrevistador:**
  - **Nombre del candidato:**
  - **Cargo solicitado:**
- 

- **Información Personal:**

Edad	
Nivel de estudios	
Estado Civil, /Tiene hijos, ¿quién le ayuda con el cuidado?	
¿Lugar donde vive / Tendría inconveniente de viajar a otra ciudad?	
¿Posee Vehículo propio?	
¿En caso de ser contratada(o), tiene disponibilidad inmediata?	

- **Información complementaria:**

¿Tiene Ud. experiencia en el cargo vacante?	
¿Qué le motivó para aplicar en la vacante?	
¿Qué le llamó la atención de nuestra compañía?	
¿Por qué considera Ud. que debería ser elegido candidato?	
¿Qué expectativa tiene Ud. de nuestra compañía?	
¿Cuál es su aspiración salarial?	

- **Información Laboral:**

Últimas Empresas donde trabajó	Tiempo que laboró	Cargo que desempeñó	Cual fue el motivo de su salida

- Métricas para considerar

Parámetros	Aspectos para evaluar	Puntuación	Puntuación Obtenida
Entrevista	Desarrollo de la entrevista, responde de manera fluida, no titubea en sus respuestas, es preciso, transmite seguridad	10 puntos	
Experiencia en el área	Más de 2 años	5 puntos	
Situación Laboral actual	Disponibilidad Inmediata	5 puntos	
Posee Vehículo	Fácil movilización	5 puntos	
Aspiración salarial	se ajusta o aproxima a nuestro presupuesto	5 puntos	
<b>Puntuación Total</b>		<b>25 puntos</b>	

### 11.3 Entrevista y evolución del candidato



#### ENTREVISTA Y EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

- **Fecha:**
  - **Nombre del entrevistador:**
  - **Nombre del candidato:**
  - **Cargo solicitado:**
- 

- **HISTORIAL LABORAL:**

1. Hábleme de su experiencia profesional, ¿qué puestos ha desempeñado en los últimos años?
2. ¿Por qué dejó sus últimos empleos, en qué términos culminó su contratación?
3. ¿Mantiene una buena relación con sus anteriores compañeros, Como cree que lo describirán?
4. ¿Le gusta trabajar bajo presión? Mencione un ejemplo de un trabajo que efectuó bajo presión.
5. ¿Qué trabajo ha realizado que le haya brindado mayor satisfacción por los logros obtenidos?

Notas y comentarios

---

---

---

- **FORMACIÓN PROFESIONAL**

1. ¿Por qué eligió su carrera?

2. ¿Qué importancia ha tenido sus estudios en su desarrollo?

3. ¿Cómo pagó sus estudios, obtuvo ayuda de sus padres?

4. Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.

5. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

6. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

- Inglés

Pronunciación: De manera correcta:  Poco, pero entiendo

Escritura: De manera correcta:  Poco, pero entiendo

7. ¿Maneja equipos de oficina y programas informáticos relacionados al área a trabajar?

Notas y comentarios

---

---

---

- **PROYECCIÓN PERSONAL**

1. ¿Cuáles considera que son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

- **Corto plazo:**

- **Mediano plazo:**

- **Largo plazo:**

2. ¿Por qué considera Ud. que es el candidato idónea para ocupar la vacante?

3. ¿Cuáles considera que pueden ser sus ventajas ante los demás postulantes?

4. ¿Que considera que le hace falta para alcanzar el dominio completo del cargo?

5. ¿Si tuviera que tomar una decisión sobre su futuro laboral, sería de manera impulsiva o reflexiva?

Notas y comentarios

---

---

---

- **COMPORTAMIENTO EN EL ÁREA DE TRABAJO**

1. Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente? Explique
2. ¿Qué experiencia tiene del trabajo en equipo?
3. ¿Es fácil para Ud. integrarse a un grupo de trabajo?
4. ¿Considera Ud. que la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
5. ¿Le cuesta aceptar instrucciones de sus superiores o solo las ejecuta, aunque no esté de acuerdo?
6. ¿Qué opinión tiene sobre sus jefes anteriores?

Notas y comentarios

---

---

---

## 11.4 Formato para evaluar al candidato



### FORMATO PARA EVALUAR AL CANDIDATO

- **HISTORIAL LABORAL:**

Considerar, Experiencia en el cargo, estabilidad laboral, logros significativos dentro del ámbito laboral, conocimientos en el área, capacidad de trabajar bajo presión y por último resolución de conflictos.

Comentarios: \_\_\_\_\_

Puntuación: \_\_\_\_\_

- **FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Considerar, Nivel de educación, carrera a fin con el puesto vacante, Importancia sobre su estudio y el desarrollo de este, cursos, otros idiomas, manejo de equipos, aplicaciones, programas que aplican en el área de trabajo.

Comentarios: \_\_\_\_\_

Puntuación: \_\_\_\_\_

- **PROYECCIÓN PERSONAL**

Considerar los objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, cualidades, debilidades, dedicación, autocontrol y confianza en sí mismo.

Comentarios: \_\_\_\_\_

Puntuación: \_\_\_\_\_

- **COMPORTAMIENTO EN EL ÁREA DE TRABAJO**

Considerar su preferencia para trabajar solo o en equipo, adaptabilidad, nivel de tolerancia, relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, equilibrio entre lo personal y lo laboral.

Comentarios: \_\_\_\_\_

Puntuación: \_\_\_\_\_

- **RESUMEN DE PUNTAJE**

FACTORES	Historial de trabajo	Formación Profesional	Proyección Personal	Comportamiento en el trabajo	Puntuación	Puntuación Obtenida
MUY BAJO					01-04 Puntos	
BAJO					05-08 puntos	
PROMEDIO					09-12 puntos	
ALTO					13-16 puntos	
MUY ALTO	5	4	5	4	17-20 puntos	20 puntos

<b>Tabla de evaluación</b>	
1	MUY BAJO
2	BAJO
3	PROMEDIO
4	ALTO
5	MUY ALTO

- **COMENTARIOS:**

---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DE ENTREVISTADOR**

## 11.5 Formato de inducción del nuevo personal

	<b>Formato de inducción al personal nuevo</b>
Talento humano	
<b>Nombres y apellidos:</b> _____ <b>Fecha de ingreso:</b> _____ <b>Área/Departamento:</b> _____	
<b>1. INDUCCIÓN GENERAL</b>	
<b>1.1. Descripción general de la empresa</b> Video corporativo ( ) Estructura organizacional ( ) Entrega del reglamento interno de la empresa ( ) Recorrido por las instalaciones ( ) Comunicado de bienvenida ( ) Entrega de tarjeta de acceso a oficinas ( ) Registro de huella digital en el sistema ( )  <b>1.2. Seguridad, salud y ambiente</b> Descripción de normas básicas de seguridad y salud ( ) Entrega de reglamento de seguridad y salud ( )  <b>1.3. Beneficios corporativos</b> Explicación sobre seguro médico privado ( ) Entrega de suministros ( ) Entrega de equipo de protección personal ( )	
<b>Fecha de inducción</b> _____	<b>Firma de responsable de selección</b> _____



### 11.6.3 Evaluación de la capacitación

	NOMBRE DEL EVALUADOR:					
	FECHA:	DÍA	MES	AÑO		
	NOTA: Marque de 1 a 5, siendo 1 la evaluación más baja y 5 la más alta					
COLABORADOR	EVALUACION					COMENTARIO ADICIONAL
	1	2	3	4	5	