



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES

Autor: Tapia, Alejandra Elizabeth

Director: Grunauer, Erika

**2012**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## PRÓLOGO

Este trabajo de seminario presentado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, pretende presentar las actuales tendencias en el mercado laboral a la hora de reclutar y seleccionar personal.

Más aun, lo que se busca puntualmente, es reflejar la influencia que pueden llegar a tener en estos procesos las numerosas redes sociales.

Es indiscutible la importancia estratégica que tiene el proceso de reclutamiento y selección para todas las organizaciones, dado que son las personas que componen la organización las que pueden llegar a definir a las mismas.

También es cierto, que el número de usuarios de las distintas redes sociales es cada vez mayor alrededor del mundo, por lo que no es impensado suponer que los responsables de recursos humanos tomen en cuenta este medio a la hora iniciar una búsqueda de personal.

Por ciertas características que tienen las distintas redes, en algunos casos puede resultar beneficioso su uso, para la búsqueda y el contacto de candidatos a ocupar algún puesto en las organizaciones.

Con este trabajo lo que se pretende es profundizar los conocimientos referidos al reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva mas tradicional, a la vez que se busca determinar la influencia que pueden llegar a tener el uso de las redes sociales en este proceso.

Lo que se desea es facilitar la tarea de las organizaciones modernas, que buscan captar para sí a los mejores candidatos que puedan encontrar en el mercado laboral, pues saben que ante condiciones adversas, son las personas que componen la organización quienes pueden generar una ventaja competitiva.

## CAPITULO I

### INTRUDUCCIÓN- REDES SOCIALES Y RECURSOS HUMANOS

**SUMARIO:** 1.- Redes sociales y gestión en recursos humanos, ¿moda o estrategia de futuro?; 2.- razones por las que recursos humanos deben adoptar redes sociales; 3.- Redes sociales- Descripción  
4.- Uso de las redes sociales

#### 1.- Redes sociales y gestión en recursos humanos, ¿moda o estrategia de futuro?

Las redes sociales y profesionales: ¿ofrecen ventajas con respecto a las prácticas tradicionales de recursos humanos?, ¿facilitan información importante para el desarrollo de la función de recursos humanos dentro de la empresa? ¿Aportan valor al trabajo de los empleados o les resta productividad?, ¿promueven el conocimiento entre los profesionales de recursos humanos?

De momento, existe más confusión que claridad a la hora de responder a estas preguntas, ya que su impacto real sobre el desarrollo de la gestión del capital humano aun es una incógnita. Somos testigos de su incipiente integración en las políticas de recursos humanos, pero sus consecuencias a medio y largo plazo no las podemos predecir.

Si ayer la tendencia era el desarrollo de intranet, blogs personales y corporativos, hoy son las redes sociales las que marcan la pauta desde el punto de vista de la productividad, el reclutamiento y la selección, la comunicación interna y el networking<sup>1</sup> profesional.

Sin embargo, una gran parte de las empresas sigue viendo desde la distancia la integración de estos medios de comunicación en sus políticas de recursos humanos ya que ni siquiera poseen protocolos de gestión y desarrollo de herramientas tecnológicas tan simples como puede ser el correo electrónico.

Continúan considerando innecesaria la formación “digital” y se mantienen fieles a la idea de que todas las personas conocen de forma “natural” como trabajar con la tecnología. Por lo tanto, no se sienten con la capacidad de controlar y potenciar el uso de las redes sociales a favor de su productividad y las valoran como una amenaza.

## 2.-Razones por las que recursos humanos deben adoptar redes sociales

En concreto, el aspecto que aquí nos interesa es el empleo de las redes sociales como instrumento de localización y selección de nuevos trabajadores. Mediante esta nueva forma de aproximación, y rompiendo las barreras geográficas, la empresa puede emprender una tarea de búsqueda de trabajadores, con mayor talento y cualificación, que mejor se adapten al perfil profesional que se esta tratando de encontrar.

La interactividad, así como la facilidad y rapidez en el contacto, las hacen especialmente atractivas como herramientas de selección de personal, sobre todo cuando el proceso se expande geográficamente.

Varias son las herramientas virtuales que se ponen al servicio de las empresas con tales fines. Entre éstas, las redes sociales, destacando las redes profesionales que brindan a sus usuarios la posibilidad de ofertar vacantes de empleo

---

<sup>1</sup> Networking: creación de redes. Es una forma de ampliar la red de contactos

(aportando información detallada sobre el puesto que se pretende cubrir y las características de la empresa), comprobar los datos del curriculum, buscar referencias de un determinado candidato, completar la información sobre la formación y habilidades que obran en su poder ó localizar trabajadores altamente calificados par cubrir puestos directivos y mandos intermedios con altas responsabilidades.

Asimismo, también proporcionan otra ventaja, y es que permiten conectar con los determinados “candidatos pasivos”, los cuales ya están trabajando y no buscan un nuevo empleo o simplemente desconocen las posibilidades que la empresa les ofrece.

Pase a lo que pudiera parecer, no funcionan solo a modo de simples bancos de datos informáticos especializados en las ofertas y demandas de empleo, sino que sus posibilidades van mas allá al permitir a los usuarios de estas comunidades gestionar e incrementar la red de contactos, reentablar la relación con antiguos compañeros de trabajo y emprender nuevas relaciones profesionales, estar al corriente de las vacantes y ofertas de empleo en distintos sectores de mercado o empresas de su interés, participar en eventos y foros online, compartir conocimientos o hacer públicas determinadas informaciones.

De manera que no solo proporcionan relevantes oportunidades de empleo a un costo relativamente bajo y favorece las transiciones en el empleo a lo largo de la carrera profesional, sino que también permiten a los empresarios localizar a los trabajadores compatibles con los requerimientos de determinados puestos, ahorrando esfuerzos, a través de canales de búsqueda basados en los contactos sociales.

### 3.- Redes sociales- Descripción

Podemos hacer una breve descripción de algunas de las redes sociales que actualmente están ganando terreno en la gestión de recursos humanos, haciendo hincapié en la selección y reclutamiento de nuevos empleados:

- **Facebook:**

Mientras algunos profesionales de recursos humanos, emplean a las redes sociales como canales de información relevante sobre los posibles candidatos, muchos otros piensan que esa misma información puede desorientar a la hora de buscar personas.

El caso más elocuente, el más publicitado y más evidente, es el de Facebook. Los profesionales y las empresas han de tener cuidado a la hora de usar esta red para buscar posibles candidatos, para investigarlos o saber más sobre ellos, debido a que esta red, presenta características muy especiales, que no permiten a los usuarios tener el control total de la información que se publica sobre ellos.

Mirar en la identidad digital de las personas es una práctica novedosa y cada vez más frecuente y en la que las normas se van aprendiendo conforme aumenta la experiencia. La prueba más fehaciente, y que en cierta forma apoya a esta afirmación, la encontramos en los resultados de una encuesta hecha a más de dos mil seiscientos directivos de recursos humanos en los Estados Unidos, en donde se hizo patente la importancia que van cobrando Facebook y las redes sociales en general, en los procesos de reclutamiento y selección.

El resultado de las consultas en redes sociales, según señala la evidencia de dicha encuesta, tiene tendencia a generar resultados negativos: un 35% de las empresas afirmaron haber encontrado contenido en redes sociales que les llevó a “no” contratar a candidatos, fundamentalmente debido a la aparición de fotos o información provocativa o inapropiada.

Las principales razones por las que **NO** decidieron contratar a un candidato fueron:

- Contenidos relacionados con alcohol o drogas.
- Comentarios hostiles sobre empresas en las que el candidato había trabajado anteriormente.
- Escasas habilidades para la comunicación.
- Comentarios discriminatorios.
- Mentiras acerca de sus cualificaciones.

- Divulgación de información confidencial de empresas en las que se trabajó anteriormente.

Asimismo en un 18% de las ocasiones, las empresas decidieron contratar a alguien gracias a la información que encontró en las redes sociales, entre las que se destacan el haber encontrado:

- Perfiles que resaltan la personalidad.
- Buen encaje cultural con la organización.
- Evidencias que acreditan su nivel profesional.
- Creatividad.
- Demostración de buenas habilidades comunicativas.
- Referencias positivas de otras personas.
- Premios o reconocimientos obtenidos.

Debido a todo lo anterior, buscar un perfil específico en Facebook, puede convertirse en un problema más que una solución, ya que su combinación de contenido relajado con aspectos profesionales, nos podría dejar una impresión errónea sobre cualquier persona.

Según Sergio Ibáñez Laborda, especialista en reputación digital, “tarde o temprano te van a buscar en Facebook” es un tópico para los internautas que buscan o van a buscar trabajo. Va unido a otro tópico, “no muestres en Facebook lo que no quieres que se sepa”. Sería como preguntarse antes de publicar opiniones, fotos y videos “¿de verdad quieres que un posible seleccionador vea todo eso?” Facebook, con quinientos millones de usuarios registrados en el mundo, supone un enorme caladero donde buscar datos de personas.

Por muy explícita que sea una foto o los contenidos allí publicados, no conviene sacar conclusiones sin haber analizado y contrastado la información con otras fuentes.

Entonces, ¿Qué utilidad tiene Facebook a la hora de reclutar? Pues muy sencillo. Posee una utilidad complementaria muy eficaz a la hora de buscar información extra, tal y como se muestra a continuación:

- Añade datos adicionales a los obtenidos a través de otras redes, la mayoría personales y que podrían decirnos mucho sobre la personalidad del candidato.
- Puede desmentir o confirmar lo que un candidato ha expuesto en su currículum, ya que hasta un 40% de los mismos pueden tener datos falsos.
- Muestra infografía<sup>2</sup> que complementa el perfil profesional del candidato, aportando elementos raramente expuestos en el currículum como: aficiones, deportes que practica, hobbies, nivel de dominio de internet, y opiniones sobre diversos temas, entre otros aspectos.
- Permite contactar con el posible candidato en un ambiente informal, que en muchos casos ayuda a que el acercamiento sea percibido de forma más positiva y menos intrusiva.
- Permite encontrar referencias personales de primera mano, ya que por lo general es una red en la que se incluyen a los familiares y amigos más cercanos.

Desde el punto metodológico, reclutar directamente o apoyar nuestro proceso de reclutamiento a través de Facebook, supone un cambio importante en relación a las fuentes tradicionales de información sobre los candidatos (currículum, carta de presentación, referencias o recomendaciones, etc.), por lo que hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos que pueden afectar la decisión de incluir a una persona o no en un proceso de selección:

- La información es mayor: hay que estar preparado para poder abarcarla seleccionando lo más relevante para nuestro proceso en particular.
- La información puede estar manipulada: es más fácil encontrar información con tintes negativos en Facebook que aspectos positivos de una persona, ya que parte de la dinámica está relacionada con llamar la atención a cualquier precio. Fotos retocadas, imágenes no

---

<sup>2</sup> Infografía: es una representación más visual que los propios textos; en la que intervienen descripciones, narraciones o interpretaciones, presentadas de manera gráfica normalmente figurativa.

autorizadas por los protagonistas y comentarios inadecuados, podrían darnos una impresión errónea sobre alguien.

- La información no está verificada, así que será conveniente contrastarla o al menos poner en duda su credibilidad, hasta que tengamos delante al interesado y le podamos preguntar directamente.

Facebook, por sus particulares características y por lo mucho que ha evolucionado desde sus inicios, se ha convertido en un espejo de la propia personalidad de sus usuarios, el cual nos muestra a veces más caras que la oficial, aunque estas caras podrían estar distorsionadas.

Y ya no se trata sólo de las conclusiones que se puedes sacar de una simple foto, incluso la del perfil, sino de todo lo analizable o susceptible de ser analizado, como por ejemplo, en sus contactos (número y características), en la frecuencia y horario de uso, en los temas que giran sus comentarios, en los grupos a los que pertenece, etc.

Es importante destacar que de forma frecuente, Facebook no va a mostrar, en principio, el perfil profesional (ni el personal) de un candidato, ya que no todos colocan los datos completos y en muchos casos los datos son falsos en un porcentaje muy alto.

Hay que aprender a distinguir la identidad original de las múltiples que alguien puede crearse. De todas formas, hoy por hoy, y a pesar de estas anomalías, sí podemos decir que Facebook es una vía obvia para encontrar a una persona, para investigarla y para poder contactar con ella.

Hay que recordar que en Facebook, cualquiera puede hablar sobre cualquiera y nada impide que por gastar una broma, o incluso para causar daño, encontremos comentarios negativos sobre algún posible candidato que haya despertado nuestro interés. También es posible conseguir que alguien suplante a alguna persona, registrando un perfil de Facebook a su nombre con fines dañinos, lo que podría ser nefasto para el futuro profesional de cualquiera.

Así que aunque Facebook pueda servirnos para encontrar posibles candidatos, e incluso para adentrarnos en sus vidas y atisbar sobre detalles que

pueden ser de interés, su entorno, su función y sobre todo, su carácter no profesional, no la hacen una red tan idónea como para realizar acercamientos hacia candidatos con talento, lo que la convierte en una herramienta secundaria e incluso meramente complementaria.

Por último, y al igual que otras redes, Facebook dispone de un buscador por palabras clave que podemos utilizar dentro de los millones de perfiles que existen, y a partir de allí, solo queda seguir los mismos consejos de acercamiento y gestión de contactos expuestos.



Gráfico N° 1

En conclusión, para controlar una herramienta tan potente hay que dedicar tiempo, pues primero debemos entenderla, y luego de saber todo lo que nos podemos encontrar, lo mejor es poner las conclusiones en cuarentena. Solo así podemos ser justos y sacar el mejor provecho de Facebook para nuestra búsqueda y selección de talento<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> ROJAS, Pedro, Reclutamiento y selección 2.0, Editorial UOC, (Barcelona, 2010), Págs. 55-62

- **Twitter:**

Twitter es mucho más que una red social, es *microblogging*<sup>4</sup>, es un sistema de mensajería, es un sistema de SMS, es un canal para hacer marketing y publicar prácticamente lo que sea y puede ser muchas otras cosas más, aunque solo podamos compartir textos, o enlaces que llevan a otros formatos con un máximo de ciento cuarenta caracteres.

Como cualquier red social, twitter no fue concebida originalmente para buscar personas con fines laborales ni nada por el estilo, sino para conectarlas en función de otras premisas. No obstante, las características que presenta y las aplicaciones que posee la convierten en un canal perfecto para encontrar personas con perfiles muy específicos y al mismo tiempo nos permite acceder a ciertos aspectos de una persona en particular que de otra forma no hubiésemos podido encontrar.

Buscar talento en twitter es algo innovador y útil, dadas las condiciones de transparencia, versatilidad, inmediatez y simpleza con la que funciona la red. De hecho, se está convirtiendo en una de las mejores opciones para complementar la búsqueda de candidatos, ya que permite interactuar de forma directa e informal con quien sea, en un ámbito en el que las personas se sienten relajadas y muy cómodas.

Twitter ha evolucionado como recurso de reclutamiento y selección 2.0, superando con creces a muchos de los actuales métodos tradicionales. Su multidireccionalidad permite encontrar a una gran cantidad de personas poseedoras de perfiles específicos que podrían resultar interesantes.

Del mismo modo, también le permite al talento encontrarnos, lo que representa una clara ventaja para la dinamización del mercado laboral. Es menester mencionar que twitter es algo muy sofisticado como para usarlo en solitario. Su mayor provecho se obtiene usándolo como puente hacia otras herramientas, tales como webs, blogs y redes sociales profesionales.

Solo hay que seguir una serie de reglas no publicadas, muy básicas en su composición, pero muy severas en su incumplimiento.

---

<sup>4</sup> Microblogging: es un servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves (alrededor de 140 caracteres).

La primera y tal vez la más importante consiste en evitar buscar o contactar a las personas con un estilo que podría percibirse como agresivo o que denote un carácter meramente comercial. Asimismo, lo fundamental en el accionar es la transparencia y la inmediatez en las respuestas. Estos dos aspectos definen prácticamente todo lo que allí sucede.

Lo que sí es seguro, es que tanto la herramienta, como las múltiples aplicaciones que ya existen creadas para este fin, pueden ayudar en mucho a realizar una búsqueda efectiva de personas con el perfil que se requiere. Simplemente hay que seguir una serie de consideraciones básicas:

- Definir un objetivo claro y previamente estudiado.
- Diseñar un plan o estrategia con ciertos protocolos de actuación.
- Saber los pros y los contras que comporta actuar en una red como twitter.
- Entender que se escoge el “mensaje”, no quien los recibe<sup>5</sup>.



Grafico N° 2

<sup>5</sup> ROJAS, Pedro, Reclutamiento y selección 2.0, Editorial UOC, (Barcelona, 2010), Págs. 62-64

- **Linkedin:**

Se trata de una red virtual de profesionales interconectados de origen norteamericano. Con sus más de cuarenta y cinco millones de usuarios registrados, un ritmo de crecimiento vertiginoso y su presencia en más de doscientos países es considerada la plataforma de *networking* profesional de carácter internacional.



Grafico N° 3

Ser miembro de linkedin, al igual que en otras plataformas, es gratuito y requiere del habitual proceso de registro. Igualmente dispone de cuentas Premium con un importe económico.

En el aspecto laboral, la opción que concentra todo el tema que nos interesa es la de “empleos”. Allí podemos acceder a todas las ofertas de empleo publicadas tanto por usuarios de la plataforma como en la web en general, y este último es un servicio proporcionado por el servicio *Simply Hired*. Los dos tipos de ofertas, en esta plataforma, aparecen separadas a través de pestañas diferentes.

¿Y cómo buscan las ofertas los candidatos? No tiene mayor secreto. Al hacer clic sobre la opción anteriormente comentada, aparece un rápido y directo buscador que nos permite seleccionar por tres conceptos básicos, como son palabra clave, país e incluso, si queremos, código postal.

Si entre los resultados obtenidos encontramos una que resulte interesante, puede inscribirse en ella mediante el envío de la carta de presentación a la persona concreta que ha puesto la oferta conjuntamente con el currículum y las posibles recomendaciones, existentes o nuevas que se puedan solicitar a los integrantes de la red<sup>6</sup>.

#### 4.- Uso de las redes sociales

La velocidad con la que vivimos nos obliga a adoptar nuevos estilos de vida, tirar las viejas costumbres y aprender nuevas, como es el caso de la tecnología que cada vez nos sorprende más.

Hoy podemos decir que niños, jóvenes y adultos van adquiriendo cada vez más conocimientos y es aquí donde el uso de internet se ha convertido, más que en un lujo en una necesidad de comunicación, sobre todo en el campo laboral.

Es aquí donde podemos mencionar los datos obtenidos por Trabajando.com, que realizó una encuesta a más de 10000 personas en varios países, entre ellos argentinos, peruanos y mexicanos, para conocer acerca de las redes sociales utilizadas y su influencia en el campo laboral.

Para comenzar, se les preguntó cual es la red social que más utilizan, y en todos los países Facebook se ubicó como la opción más votada, superando el 90% de las preferencias.

---

<sup>6</sup> ALASTRUEY, Rosaura, Empleo 2.0, 1º Edición, Editorial UOC, (España, 2009), Págs. 70-72

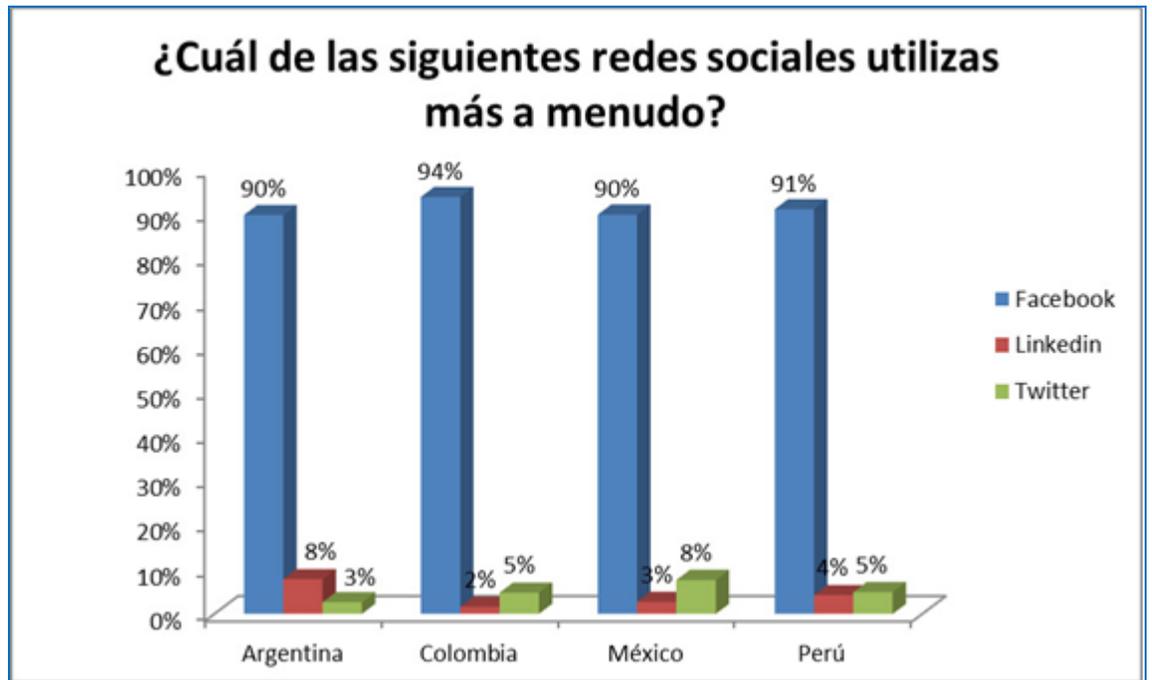


Grafico N° 4: Preferencias de las redes sociales

“Las redes son parte de una nueva generación en internet que ha ganado rápidamente un lugar privilegiado a la hora de publicar solicitudes para promover la búsqueda laboral y nuevos emprendimientos de negocios” señala Pablo Molouny, gerente general de Trabajando.com en argentina.

A su vez, para los posibles candidatos las redes sociales se han convertido en un canal adicional a la hora de buscar empleo, y el favorito de los argentinos en Facebook con un 66% de las preferencias, seguido por LinkedIn con un 26%, Twitter con un 2% y todas las anteriores con 6%.

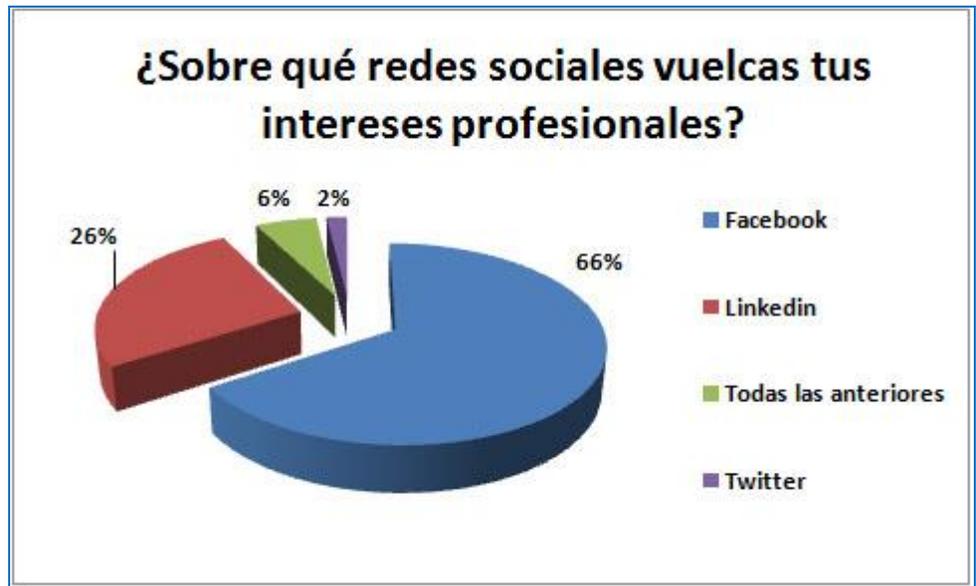


Grafico N°5: Uso profesional de las redes sociales

“La inmediatez en que vivimos y las nuevas tecnologías han ido diversificando las formas en que se busca trabajo o asesoría laboral, es ahora el momento en que tanto usuarios como empresas debemos flexibilizarnos para acercar las ofertas laborales a todos aquellos que están en busca de ellas, es necesario aprovechar las nuevas tecnologías y hacer uso de estas, de manera que podamos explotar todas las posibilidades para abrir puertas y ofrecer entrevistas y para las empresas encontrar el mejor candidato” finaliza Molouny<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Consulta de Internet, [www.trabajando.com.ar](http://www.trabajando.com.ar) , (19/10/2012)

## CAPITULO II

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

**SUMARIO:** 1.- Componentes básicos del reclutamiento; 2.- Planeación del reclutamiento; 3.- Reclutamiento interno; 4.- Reclutamiento externo; 5.- Reclutamiento a través de internet, e-recruiting; 6.- Ventajas del reclutamiento por internet; 7.- Inconvenientes del reclutamiento por internet; 8.- Recruiting como estrategia de negocio- caso L'oreal

#### 1.- Componentes básicos del reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna sobre las necesidades
- Investigación externa del mercado
- Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en estas fases se distinguen a los perfiles que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los recursos humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal de otras áreas
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

De acuerdo a lo planteado, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno: disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas de reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (outsourcing), empleados temporales.

Además la empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento, información referente a: indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos, metas previstas, políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

## 2.- Planeación del reclutamiento

La planeación es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. La planeación del personal o el empleo se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basadas en el análisis de los puestos que estarán

vacantes o que se necesitaran, y si éstos serán ocupados por candidatos internos o externos. Así pues, la planeación del empleo se refiere a los planes relativos a uno o todos los puestos futuros de la empresa, desde el empleado de mantenimiento hasta el director general.

Sin embargo, casi todas las empresas usan el termino planeación de la sucesión para referirse al proceso de planificar como se llenarán los puestos ejecutivos más importantes de la empresa.

Sea como fuere, la planeación del empleo forma parte integral de los procesos de planeación de personal y de las estrategias de la empresa. Por ejemplo, los planes para entrar en negocios nuevos ó reducir el volumen de actividades, influyen todos en la cantidad y los tipos de puestos que habrá que ocupar.

Al mismo tiempo, las decisiones relativas a cómo se llenarán estos puestos tienen que estar integradas con otros aspectos de los planes de personal de la empresa, por ejemplo con los planes para evaluar y capacitar a los empleados actuales y a los nuevos.

La decisión fundamental de la planeación del empleo será si los puestos proyectados se ocuparán con las personas del interior o del exterior. Es decir, ¿los puestos que se proyecta abrir serán ocupados con empleados actuales, o la situación dicta que todas o algunas de las vacantes se deben o deberían llenar reclutando a candidatos en el exterior?

Como cualquier buen plan, los planes de empleo se fundan en premisas, es decir en supuestos básicos acerca del futuro. El propósito de los pronósticos es elaborar estas premisas básicas. Normalmente se necesitará tres series de pronósticos: uno para las necesidades de personal, otro para la oferta de candidatos del interior y en tercer lugar para la oferta de candidatos del exterior<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> DESSLER, Gary, Administración de Personal, 8ª Edición, (México, 2001), Págs. 123-124

### 3.- Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental (en la mayoría de los casos). El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces solo tienen su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

A su vez el reclutamiento interno presenta ciertas desventajas como:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender (por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar) y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan al personal de potencial limitado en los cargos de subalternos para evitar competencia en el futuro, frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación de Lawrence Peter denominada “Principio de Peter”: las empresas, al ascender continuamente a sus empleados, los eleva siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por incompetente se estanca.
- Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos al convivir solo con los problemas y las situaciones de la organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno solo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.<sup>9</sup>

#### 4.- Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Entre las principales técnicas de reclutamiento externo podemos citar:

- Consulta de archivos de candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, (Colombia, 2001), Págs. 221-224

anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales: tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos.
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Estas instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales, como es el caso de pasantías educativas (regidas por la ley 26427), que no originan ningún tipo de relación laboral entre el pasante y la empresa u organismo.
- Conferencias y charlas en universidades y escuela: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.)
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua: en algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento

financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

- Viajes de reclutamiento a otras localidades: muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos esta ya bastante explorado, la empresa puede apelar el reclutamiento en otras ciudades y localidades.
- Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento: con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. El reclutamiento a través de agencias, es uno de los más costosos, aunque este compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo. Constituyen un nivel mas especializado que las agencias y contrata recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones.<sup>10</sup>

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

---

<sup>10</sup> Ibídem, Págs. 228-229

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existencia en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Así también el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparación del ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza sus vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en el desarrollo profesional.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ibidem, Págs. 230-231

## 5.-Reclutamiento a través de internet, e-recruiting

Para establecer qué entendemos por e-recruiting<sup>12</sup> debemos hacer una referencia histórica que nos muestre la diferencia entre la situación pasada y la presente en la que las empresas consideran los recursos humanos como uno de los elementos clave de la organización.

Así, partiremos de una situación inicial que, hasta hace poco tiempo, consideraba al departamento de recursos humanos como un departamento soporte de la estructura organizativa.

Es decir, estamos hablando de un periodo de tiempo en el que los contenidos del departamento de recursos humanos eran fundamentalmente de carácter administrativo y jurídico, siendo sus misiones principales el velar por el cumplimiento de normas y reglamentos, así como realizar la administración de nóminas, hacer las liquidaciones de seguros sociales y de impuestos, etc.

Sin embargo, el avanzar de los tiempos y la llegada de la economía digital provocaron un cambio radical en cuanto a la consideración de los departamentos de recursos humanos.

La nueva economía trae consigo un cambio de mentalidad en cuanto a la consideración de los empleados de la organización, que ya no solo se conciben como fuerza productiva, sino que adquieren una nueva dimensión como núcleo central de la economía digital.

Ahora, la base de la competitividad de las empresas no se basa en su capital o en sus tecnologías, sino que tiene como elemento fundamental el talento de sus trabajadores, que con una gestión adecuada conseguirá llevar a la organización a la cúspide de las empresas de su sector, al aumentar considerablemente su valor agregado.

En la situación actual, en la que el departamento de recursos humanos se concibe como uno de los ejes estratégicos fundamentales en la consecución de los

---

<sup>12</sup> E-recruiting: es el anglicismo empleado para describir el proceso de búsqueda y captación en el entorno virtual del o los candidato/s adecuado/s para un empleo determinado.

objetivos organizativos, este departamento debe captar y seleccionar o atraer talento, entendido como un bien escaso y de alto valor agregado, de manera que, el proceso de reclutamiento, se plantea como uno de los principales elementos estratégicos a la hora de lograr los objetivos empresariales, cambiando la terminología de reclutamiento de personal por la de captación y selección de talentos.

En este momento, ya no es suficiente buscar aquellas personas que cumplan el perfil requerido para el puesto, en lo referente a formación y experiencia laboral, sino que, se incluye un escalón más; debemos captar a los individuos compatibles con el proyecto de futuro de la compañía, es decir, han de desarrollar determinadas competencias y han de tener potencial de desarrollo futuro, y sus inquietudes e intereses deberían ser compatibles con los de la organización.



Sin embargo, a la hora de decidir si debemos usar o no estos nuevos métodos para seleccionar talentos, hay que tener en cuenta que esta alternativa no es la panacea en la selección de personal, ya que tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

El e-recruiting no es bueno por naturaleza, sino que depende de tres factores fundamentales: el tipo de empresa, el puesto vacante y el universo poblacional al que va dirigido<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> GONZALES SABIN, Raquel, Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos, 1ª Edición, Ideas Propias, (España, 2005), Págs. 28-30

## 6.- Ventajas del reclutamiento por internet

El reclutamiento por medio de internet tiene ventajas tanto para la organización como para los candidatos.

Las ventajas para la empresa son:

- Reducción de costos en tiempo y en dinero:

La rapidez y la versatilidad es una de las características más importantes de esta nueva economía, y trasladándolas al campo de la selección de personal, nos encontramos muchas veces con situaciones en las que existe una necesidad imperiosa de cubrir determinada vacante en el menor tiempo posible.

A través de los canales tradicionales, como la publicación de un anuncio en la prensa, la rapidez es muy cuestionable, ya que existen unos plazos de los que no se pueden prescindir.

Ante esta situación el e-recruiting reduce considerablemente el tiempo de espera, ya que una vez publicada la oferta de website<sup>14</sup> elegido instantáneamente, se pueden estar recibiendo currículums de candidatos, y el coste económico resulta mucho menor, pues existen websites donde la publicación de ofertas de trabajos es gratuita.

- Disponibilidad:

Internet es un canal que permanece activo veinticuatro horas los 365 días del año y que tiene una dimensión mundial. De manera que las ofertas que se publiquen en este medio no tienen limitaciones temporales ni espaciales, pueden acceder a ella cualquier persona, a cualquier hora y en cualquier punto geográfico del planeta. Así, los candidatos que se ajusten al perfil requerido pueden ser de cualquier país del mundo, teniendo un amplio alcance.

- Publicidad y promoción:

---

<sup>14</sup> Website: conjunto de textos, gráficos, fotografías, sonidos o videos que unidos a otros elementos análogos como pueden ser banners o hipervínculos y que han sido creados para su exposición en la Red para que sean visionados por terceros a través de un navegador.

Se ofrece una mayor información a los posibles candidatos, lo que muchas veces hace de marketing y publicidad para la empresa emisora de la oferta, esto conlleva que muchos de sus potenciales candidatos puedan convertirse en clientes, accionistas, etc., algún día. Cuando accedemos a un website de empleo, normalmente aparecen descritas cada una de las empresas que en él publican sus ofertas de trabajo.

○ Facilitación de proceso:

Tanto las ofertas de trabajo, como los currículums recibidos pueden ser procesados de manera electrónica, lo que facilita considerablemente el proceso, eliminando la engorrosa labor manual. Respecto a los currículums recibidos se les pueden aplicar distintos filtros que vayan eliminando del proceso aquellas candidaturas que no se correspondan con el perfil requerido de manera automática, y guardando aquellas que serán las finalistas por su mayor concordancia con el perfil.

○ Posibilidad de elaboración de una rica base de datos sobre potenciales candidatos:

Las empresas pueden elaborar una rica base datos con todo tipo de información de los futuros candidatos a ser trabajadores de su empresa, de la cual se puede sacar gran provecho para sucesivos procesos de selección<sup>15</sup>.

A su vez las ventajas para los candidatos son:

○ Comodidad:

La comodidad es la ventaja fundamental para aquellos que buscan un empleo, en cualquier momento del día pueden acceder a las páginas especializadas y buscar las ofertas que se encuentran activas, o incluso pueden recibirlas automáticamente por e-mail, si así lo han dispuesto en los canales adecuados.

Además, solo es necesario tener el currículum actualizado y enviarlo por la red, incluso a veces, estos mismos candidatos pueden enviarlos

---

<sup>15</sup> Ibídem, Págs. 31-33

en formato de video curriculum. A su vez, las empresas que ofertan puestos de trabajo envían a los candidatos descartados de los procesos de selección correos electrónicos informativos, comunicando que sus candidaturas han sido desestimadas y agradeciendo también su participación e interés, por lo que el candidato conoce de primera mano y en un tiempo reducido cuál es su situación personal en el proceso de selección.

- Mayor información:

Mediante estas técnicas de búsqueda de empleo el candidato recibe mucha más información tanto de la empresa como del puesto que mediante otras vías de reclutamiento tradicionales<sup>16</sup>.

#### 7.- Inconvenientes del reclutamiento por internet

El reclutamiento de personal mediante internet no es la panacea, y posee toda una serie de inconvenientes tanto para la empresa, como para los candidatos:

- Saturación de candidaturas:

En muchas ocasiones y tras la publicación de una oferta en la red, los correos electrónicos de los empleados del departamento de recursos humanos se saturan ante la múltiple recepción de currículums, muchos de ellos, ni siquiera cumplen los requisitos determinados a la hora de la publicación de la oferta.

Aunque éste es un inconveniente que afecta a los métodos tradicionales como el de la publicación en prensa, ya que a muchos de los candidatos no les importa no cumplir los requisitos demandados y envían sus currículums masivamente envueltos en una esperanza que se torna en cientos de currículums tirados en las trituradoras de archivos protegidos.

---

<sup>16</sup> Ibídem, Págs. 33-34

Esto puede constituir un reto para los sites de empleo, respecto a la posibilidad de mejorar el sistema de filtros que han de pasar los candidatos antes de ser presentados como tales ante la empresa que oferta un puesto de trabajo, dado que dejan mucho que desear en lo tocante a la eficacia de los mismos.

○ Utilidad:

La selección a través de internet es especialmente útil para determinados perfiles de individuos y puestos de trabajo, es decir, funciona extraordinariamente con puestos en los que se requiere poca experiencia laboral (menos de cinco años), y para puestos de carácter eminentemente técnico (especialmente relacionado con las nuevas tecnologías), olvidémonos de seleccionar puestos directivos mediante estas técnicas o para perfiles que requieren escasa cualificación. Es importante recordar que el perfil de personas que más buscan empleo por este medio son jóvenes de entre veinte y treinta y cinco años.

○ Universo objeto de la búsqueda:

La penetración de internet es general, pero sobre todo, no es plena. La red de redes no llega a todos los hogares cuyos habitantes podrían ser candidatos idóneos para los puestos. Además, no todos los usuarios de internet lo usan para buscar trabajo.

○ Falta de sensibilización sobre la confidencialidad de los datos:

Muchas empresas cuando acceden a los currículums de sus candidatos no son conscientes de que un tratamiento incorrecto de estos datos constituye un delito, por temor a una falta de sensibilización con este tema, muchos de los candidatos prefieren omitir su candidatura para evitar posibles problemas futuros<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibidem, Págs. 34 -35

## 8.- Recruiting como estrategia de negocio- caso L'oreal

Si bien hemos explicitado algunos de los métodos de reclutamiento existentes, seguramente hay muchos que las distintas empresas pueden utilizar y que también son importantes. Un caso a mencionar es el de L'oreal, una marca líder en el mundo de la cosmética.

Con el lema “*to build beauty, we need your talent*” (algo así como “para construir belleza, necesitamos tu talento”), las políticas de reclutamiento de personal en L'oreal tienen un impacto estratégico más allá de lo pensado en muchas empresas.

La estrategia de recursos humanos se basa en apoyar el liderazgo de L'oreal a partir del desarrollo del talento, y para lograrlo, el primer paso y, tal vez, el más importante, es reclutarlos, seleccionarlos e integrarlos a la cultura de la empresa.

Como método de atracción, los *business games* (simulación de negocios) que convirtieron a la empresa en pionera en el tema, han permitido a L'oreal introducirse en el ámbito universitario, un lugar clave para la organización, que requiere de talento joven para formar sus cuadros directivos futuros.

Como caso particular podemos mencionar las ediciones de *L'oreal e-street challenge*, uno de los juegos empresariales más prestigiosos del ámbito internacional. Esta competición de gestión empresarial está diseñada para que participen vía internet estudiantes universitarios de cualquier lugar del mundo.



Este juego plantea a los estudiantes participantes el reto de asumir el papel de un director general de L'oreal que ha de enfrentarse a situaciones reales de mercado.

Las fuentes de reclutamiento han ido creciendo en la empresa y la creatividad e innovación que las caracterizan le han permitido incorporar cada vez mas técnicas a la estrategia de recruiting: así L'oreal cuenta con un programa de referidos, es decir, de empleados que recomiendan nuevos candidatos.

Estos referidos, de ser exitosos, tienen un reconocimiento en dinero y otros incentivos (como ser viajes, vouchers entre otros). El *e-sourcing*<sup>18</sup> ha sido una de las alternativas de comunicación. You Tube, Facebook, LinkedIn son algunos de los medios utilizados, además de realizar *video Job postings*, *video interviews* entre otros.

Con Pépinieres, el semillero de la empresa, L'oreal se garantiza un pool de talentos que prepara para llegar a posiciones directivas en mediano plazo. Además, la empresa ha cultivado relaciones con las universidades, a nivel institucional, y con los profesores, a nivel personal, creando, por ejemplo, un masterclass para docentes, fundamentalmente del área de marketing.

A nivel de selección, la empresa genero un listado de aptitudes a observar en los candidatos, que luego deben ser traducidas, una vez iniciada la carrera en competencias.

Esas aptitudes y competencias están estrechamente ligadas entre si. Las aptitudes a considerar en el proceso de selección son: sensibilidad en el *metier* en que la empresa se especializa, obtención de logros, *entrepreneurship*, manejo de la complejidad, innovación, comunicación, *networking* y liderazgo.

Lo interesante es que estas aptitudes no quedan en los libros sino que, a través de distintas metodologías, se intenta ponerlas en práctica. Así un *assessment center* permite tener una visión general de las aptitudes que luego, en una entrevista, se exploran con mayor profundidad. Para los candidatos de marketing (y sugerido

---

<sup>18</sup> E-sourcing: es una modalidad innovadora que permite a las empresas la adquisición de sistemas, aplicaciones e infraestructura de TI a través de la red y como un servicio.

para el resto de las áreas), existe un ejercicio de producto, para testear la aptitud de sensibilidad a los productos.

La firma, para cerrar el ciclo de dotación de personal, también se ocupa, y se preocupa, por la integración y la anticipación. La integración vela por la inducción de las personas en la empresa para asegurar la retención de los nuevos integrantes en el largo plazo. A través del programa FIT (*Follow-up and Integration Track*) los nuevos integrantes, por años tienen un seguimiento cercano y personalizado para facilitar la sociabilización e inducción deseada.

Esto se realiza a través de reuniones preestablecidas, training, experimentando los productos y el campo de trabajo a través de herramientas online y *mentoring*.

El trabajo para anticipar tendencias y necesidades de cambio se efectúa a partir de entrevistas de finalización, para captar posibles problemas organizacionales, en las que el análisis sociológico es clave para entender las preferencias y tendencias de las nuevas generaciones (Gen Y) y así hacer posible que L'oreal esté a la vanguardia de los cambios necesarios para continuar siendo atractiva en un mercado cada vez mas competitivo. <sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> HATUM, Andrés, Alineando la Organización, Estrategias y Practicas de Recursos Humanos para Managers, Editorial Granica, (Buenos Aires, s.f.) Págs. 63-66

## CAPITULO III

### SELECCIÓN DE PERSONAL

**SUMARIO:** 1.- Concepto e importancia de la selección de personal;  
2.- Proceso de selección; 3.- Etapas del proceso de selección;  
4.- Selección virtual de empleados.

#### 1.- Concepto e importancia de la selección de personal

En tanto el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas.

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y para una organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto muy importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes potencialmente calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas.

Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de cinco a veintidós veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo.

Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina. Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable.

Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto en donde el trabajo en equipo es fundamental. Seleccionar a la persona equivocada para cualquier puesto puede costar dinero a la empresa.

Los proyectos globales siempre requieren un cuidado adicional en el manejo de diferentes culturas, políticas y práctica de negocios. Una falla de selección puede costar en cualquier parte de dos a cinco veces el salario anual de un empleado.

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones de negocios más difíciles e importantes. La contratación de personal nunca ha sido fácil.

Libby Sartain, vicepresidenta de recursos humanos de *Southwest Airlines*, ofrece otra perspectiva. Ella afirma, “es preferible tener menos empleados y trabajar horas extras que contratar una manzana podrida”. Si una empresa contrata varias manzanas podridas, no podrá seguir siendo exitosa durante largo tiempo aunque tenga planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control precisos.

Debe haber personal competente disponible para garantizar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las personas son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos.

De manera especial, las empresas pequeñas no pueden darse el lujo de cometer errores de contratación. Aunque el error de una persona incompetente en una empresa grande puede tener consecuencias insignificantes, un error similar en una empresa pequeña puede ser devastador. En la empresa pequeña, menos especializada, cada persona es comúnmente responsable de una mayor parte de la actividad de negocios.

Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.<sup>20</sup>

## 2.- Proceso de selección

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Dado que por lo general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante.

En las organizaciones saludables, aquellas que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que el humanismo está en alza. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos.<sup>21</sup>

Las empresas cada vez dan mayor importancia en la selección para un puesto de trabajo a las conductas y rasgos de personalidad que puedan aportar un plus añadido de liderazgo, capacidad de relación con los demás y reacción decidida ante la toma de decisiones bajo condiciones de presión; en este sentido el concepto de

---

<sup>20</sup> MONDY, R Wayne, NOE, Robert M., Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Pearson Educación, (México, 2005), Págs. 162-163

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, (Colombia, 2001), Pág. 268-270

competencias viene a definir e integrar esta nueva visión en la búsqueda de un puesto de trabajo o de un nuevo trabajador.

La personalidad y las pautas de conducta priman ahora sobre el saber teórico. Las competencias se caracterizan por su orientación hacia el trabajo efectivo, la práctica laboral y la demostración de las cualidades del candidato mediante comportamientos concretos.

### 3.- Etapas del proceso de selección

Una vez que comienza el proceso de selección propiamente dicho, los postulantes atraviesan por una serie de instancias que permitirán ir evaluando quienes se ajustan al perfil y la cultura de la organización. Estas fases son las que se describen a continuación:

- Preselección:

Generalmente, en la mayor parte de los procesos de selección se dispone de una pluralidad de candidatos. En principio todos merecen ser considerados y para ello se procede, en primer lugar, a determinar quienes son aquellos que cumplen los requisitos y que, por lo tanto, van a continuar en el proceso de selección, y aquellos otros que deben ser eliminados del proceso.

La preselección se ve facilitada normalmente por los currículos enviados por los candidatos, bien sea en respuesta a los anuncios ó espontáneamente.<sup>22</sup>

- Entrevista:

La fase de entrevistas comienza, en las empresas de cierta dimensión, en el departamento de recursos humanos, que es el encargado de realizar el primer filtro de los candidatos reclutados.

---

<sup>22</sup> OLLEROS IZARD, Manuel, El proceso de Selección y Captación de Personal, Ediciones Gestión 2000, (España, 2005), Pág. 14

Posteriormente los candidatos validos deben ser entrevistados en el departamento en que van a trabajar, por su jefe o jefes inmediatos y en ocasiones por otras personas con quienes van a tener una estrecha relación en la empresa.

Tipos de entrevistas	Descripción
Entrevista dirigida o cerrada	Las preguntas que realiza el entrevistador son concretas (por ejemplo, “¿Qué edad tiene usted?”) y las respuestas que se esperan se encuentran delimitadas.
Entrevista libre o no dirigida	Esta clase de entrevista se orienta según las variables que trae el entrevistado, dado que son mínimas las preguntas que realiza el entrevistador. La entrevista libre es propia de las sesiones de psicoanálisis y desde allí ha llegado a los procesos de selección.
Entrevistas semi dirigida	Esta entrevista posee una instancia de preguntas estructuradas con en el fin de recabar datos necesarios como edad, estado civil y estudios. Por otro lado, también se formulan preguntas abiertas con el fin de indagar sobre aspectos de personalidad, actitudinales, competencias laborales, etc. En general, se recomienda que las entrevistas laborales sean semi dirigidas.
Entrevistas por competencias	La entrevista por competencias se basa en la medición objetiva de indicadores conductuales a partir de la indagación de relatos de acontecimientos de la vida laboral. Se solicita al entrevistado que describa incidentes críticos que haya atravesado en su trabajo y como los resolvió. Indagar en estas resoluciones le permite al entrevistador saber qué competencias puso en juego el postulante en cada situación.

Cuadro N° 1: Tipos de entrevistas<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> CUCULIANSKY, Cynthia, Selección de Talentos, en “Master en Negocios”, (Buenos Aires, s.f.) Págs. 43-44

En una entrevista se puede discriminar, rápida y fácilmente, que candidatos reúnen los requisitos fundamentales y cuales no, además es una forma de atender más cortésmente al candidato, en vez de enviarlo directamente a las pruebas.

- **Assessment Center:**

En esta instancia, se diseñan dinámicas grupales con el fin de exponer a los candidatos a una situación de dramatización de algún acontecimiento. Este paso suele ser mas rico si se constituyen situaciones a medida, reproduciendo eventos habituales o incidentes críticos que el postulante tendrá que enfrentar de ser admitido en la organización.

Pensemos, por ejemplo, en una compañía que desea incorporar un gerente comercial y considera que dos competencias básicas son la capacidad de negociación y de toma de decisiones en un contexto de incertidumbre. En este caso, podrían proponer a los candidatos trabajar sobre un caso de análisis como un lanzamiento de un producto. En un primer momento, en base a la consigna, el postulante debería combinar una serie de variables hasta hallar el producto que considere óptimo.

En una segunda instancia, a través de la técnica de *role playing*, el evaluador podría confrontarlo y objetar su solución, para que el candidato defienda su idea, manifestando su capacidad de argumentación y negociación.

A través de esta clase de procedimientos, la técnica de *assessment center* genera gran cantidad de indicadores de competencias y brinda a los reclutadores expectativas más realistas acerca del probable desempeño del candidato del puesto<sup>24</sup>.

- **Pruebas psicotécnicas:**

En aquellos casos en que se opte por la realización de pruebas psicométricas, estas deben ser realizadas bajo la supervisión de psicólogos.

---

<sup>24</sup> Ibídem, Pág. 44

Estas pruebas las deben pasar aquellos candidatos que hayan superado una primera entrevista.<sup>25</sup>

- Pruebas profesionales:

Para determinados puestos es muy aconsejable emplear pruebas profesionales. En algunas ocupaciones es relativamente fácil formularlas, como por ejemplo, contables. En puestos de mayor nivel, las pruebas son difíciles de confeccionar, y la resistencia de los candidatos a ser sometidos a ellas aumenta a medida que se eleva su nivel jerárquico, su nivel social y su veteranía profesional.

- Entrevista final:

Una vez superada la fase de pruebas, en el caso de que se hayan efectuado, es muy conveniente tener una entrevista final, que es también decisiva.

Puede ser realizada otra vez en la unidad correspondiente para la que vaya a trabajar el candidato, o el departamento de recursos humanos.

- Petición de referencias:

Las referencias constituyen un factor de importancia, que muchas veces se olvida en los procesos de selección, y que tienen su importancia siempre que se puedan conseguir una opinión fiable y equilibrada sobre el candidato.

- Inducción en la empresa:

Una última fase que consideramos dentro del proceso de selección y que no debe ser olvidada, es la inducción de la persona en la empresa. Cuando el candidato seleccionado llega a la empresa, en su primer día de trabajo debería ser presentado en su unidad y se le debería informar de las normas de régimen interior de la empresa, todo lo cual puede contribuir a su rápida adaptación a la misma<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> OLLEROS IZARD, Manuel, El proceso de Selección y Captación de Personal, Ediciones Gestión 2000, (España, 2005), Pág. 15

<sup>26</sup> Ibidem, Págs. 15-16

#### 4.- Selección virtual de empleados

En un entorno como el actual, los procesos de selección también evolucionan e incorporan entre sus herramientas el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, entre las que podemos destacar el uso de internet que funciona como el canal intermediario que pone como contacto a ofertante y demandante de empleo.

De esta forma, las nuevas tecnologías también introducen novedades en los procesos de selección de personal y, gracias a ellas, se optimiza su utilización, pues estos sistemas afectan positivamente, siempre que sean utilizados correctamente, a los principales indicadores del éxito empresarial, entre los que podemos destacar la calidad, la economía y la productividad.

Quizás la mayor innovación en la materia tiene que ver con el uso que ya hacen algunas consultoras de redes sociales, tanto Twitter y Facebook como LinkedIn, y de herramientas tecnológicas como Skype o Messenger, para realizar lo que se conoce como "selección virtual de empleados o tele-selección".



De contactar y coordinar entrevistas con los candidatos, sin necesidad de reuniones presenciales. Las competencias del postulante son evaluadas, no en una

entrevista personal en la oficina de empleo, sino a través de sucesivos contactos telefónicos y por videoconferencia.

Así como el teletrabajo permite trabajar desde la casa y no tener que ir a la oficina, la tele-selección permite obviar la entrevista presencial. Convenir una entrevista virtual es simple y rápido ya que sólo se necesita que el postulante y el seleccionador estén conectados con algún dispositivo que puede ser una computadora o hasta un Smartphone.

A partir de test, ejercicios y preguntas, que se hacen por correo o cuando se realiza la videoconferencia, se evalúan perfiles, habilidades y actitudes. Los aspectos que se consideran son los mismos que en el proceso tradicional, pero esta modalidad es más dinámica y beneficiosa para el postulante, que está más relajado siendo entrevistado desde su casa, vía Skype, que concurriendo a la oficina de una consultora, con lo que eso implica.

La modalidad permite reducir tiempos, porque el armado de una terna de candidatos que antes duraba en promedio un mes ahora se reduce a 10 días; y también costos, ya que la selección insume un 50 por ciento menos de dinero con honorarios equivalentes a un sueldo neto por búsqueda. Y, por el contrario, permite amplificar el abanico de selección, al incluir en la búsqueda a postulantes de todo el país.

## CONCLUSIÓN

Lo que se trató en este trabajo es explicitar algunos de los modelos de reclutamiento y selección existentes, aunque seguro existe algunos más. Lo que debe quedar en claro es que no todos los métodos son buenos para todas las empresas. Hay que ser selectivo y tratar de entender cuál es el mejor para cada circunstancia.

Lo que se ha descrito es solo una guía que puede permitir al área de recursos humanos identificar cual es el proceso mas conveniente para su empresa. Estos procesos deben apuntar a encontrar los mejores recursos que sean capaces de alinearse al negocio.

A la hora de comparar los métodos tradicionales de reclutamiento y selección con la utilización de redes, realmente no podemos decir que un método es mejor o peor, ya que en ambos casos estaremos realizando gestión de contactos y generando relaciones interpersonales, lo que ahora se conoce como networking.

El método tradicional, sin embargo, consume siete veces más tiempo que una gestión en red, debido a que, presencialmente, solo podemos mantener una conversación a la vez, mientras que en las redes sociales, podemos interactuar con decenas de personas al mismo tiempo (literalmente), desde la comodidad de la oficina o del hogar.

Lo mismo que antes hacíamos de forma tradicional en X cantidad de tiempo, ahora es posible acelerarlo y optimizarlo a través de las redes sociales. Las siguientes son algunas de las acciones que podemos realizar obteniendo las ventajas del modelo 2.0:

- Encontrar de forma rápida y efectiva perfiles que no hayan aplicado nunca a los procesos de selección que hemos abierto en el pasado, encontrar personas con talento que no tengan ni idea de que una posición vacante está disponible, o incluso de que la empresa oferente existe y encontrar personas que aún no se han planteado cambiar de empleo, pero que podrían considerarlo con el acercamiento adecuado.
- Precalificar, filtrar y evaluar a nuestros candidatos potenciales, incluso sin que ellos sepan que los estamos considerando para ofrecerles una posición disponible.
- Iniciar una relación ajena a las presiones de cualquier inicio de relación presencial.

Las redes sociales pueden, y de hecho lo hacen, ponernos en contacto, tanto con personas, como con comunidades, en donde los individuos se sienten cómodos y hablan y actúan tal y como son, lo que nos permite observar y escuchar a una persona de una forma mucho más objetiva que una entrevista presencial.

Más importante aún es que durante los procesos de selección tradicionales, los seleccionadores no son percibidos por los candidatos como personas sino como partes de una empresa, aspecto que queda sin efecto dentro de las redes sociales, en donde el secreto es precisamente ser una persona y jamás una empresa. Es bien sabido que la gente no quiere hablar ni interactuar con empresas, quiere hacerlo con personas.

Como la conversación y las relaciones entre buscadores y posibles candidatos están aseguradas, cuanto mayor sea la participación, mejor será la experiencia de los participantes, lo que se traduce en mayores posibilidades de encontrar a las personas que estamos buscando.

Las redes sociales hacen que la distancia entre el seleccionador y el candidato se reduzca lo que crea un ambiente más distendido, enriquecedor y transparente. Esto, definitivamente fortalece la relación entre ambos y le otorga al proceso muchas probabilidades de encontrar un resultado positivo.

Esta misma cercanía permite también descubrir rápidamente las mentiras y las falsas estimaciones, con el añadido de que se pueden hacer públicas al instante de ser descubiertas y nadie desea en estos momentos de apertura de internet que su credibilidad futura se vea en riesgo.

Con las afirmaciones anteriores no se intenta decir que la búsqueda tradicional no sirve, ni que debe ser sustituida de raíz, sino más bien, que **la gestión en red debe acompañar al proceso tradicional y complementarlo.**

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, (Colombia, 2001). DESSLER, Gary, Administración de Personal, 8ª Edición, (México, 2001).

MONDY, R Wayne, NOE, Robert M., Administración de Recursos Humanos, 9º Edición, Pearson Educación, (México, 2005)

ROJAS, Pedro, Reclutamiento y selección 2.0, Editorial UOC, (Barcelona, 2010).

### b) Especial:

ALASTRUEY, Rosaura, Empleo 2.0, 1º Edición, Editorial UOC, (España, 2009).

CUCULIANSKY, Cynthia, Selección de Talentos, en “Master en Negocios”, (Buenos Aires, s.f.).

GONZALES SABIN, Raquel, Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos, 1ª Edición, Ideas Propias, (España, 2005).

HATUM, Andrés, Alineando la Organización, Estrategias y Practicas de Recursos Humanos para Managers, Editorial Granica, (Buenos Aires, s.f.).

OLLEROS IZARD, Manuel, El proceso de Selección y Captación de Personal, Ediciones Gestión 2000, (España, 2005)

### c) Otras Publicaciones:

Consulta de Internet, [www.trabajando.com.ar](http://www.trabajando.com.ar) , (19/10/2012)

Consultas en Internet, [www.monografias.com](http://www.monografias.com), (12/09/2012)

# ÍNDICE

	Pág.
Prólogo.....	1
<u>CAPITULO I</u>	
<u>INTRODUCCIÓN- REDES SOCIALES Y RECURSOS HUMANOS</u>	
1-Redes sociales y gestión de recursos humanos, ¿moda o estrategia de futuro?.....	2
2-Razones por las que recursos humanos deben adoptar redes sociales.....	3
3-Redes sociales- Descripción.....	4
4-Uso de las redes sociales.....	13
<u>CAPITULO II</u>	
<u>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</u>	
1-Componentes básicos del reclutamiento.....	16
2-Planeacion del reclutamiento.....	17
3-Reclutamiento interno.....	19
4-Reclutamiento externo.....	21
5-Reclutamiento a través de internet, e.recruiting.....	25
6-Ventajas del reclutamiento por internet.....	27
7-Inconvenientes del reclutamiento por internet.....	29
8-Recruiting como estrategia de negocio-caso L´oreal.....	31
<u>CAPITULO III</u>	
<u>SELECCIÓN DE PERSONAL</u>	
1-Concepto e importancia de la selección de personal.....	34
2-Proceso de selección.....	36
3-Etapas del proceso de selección.....	37
4-Selección virtual de empleados.....	41

Conclusión.....	43
Índice Bibliográfico.....	46
Índice.....	47











