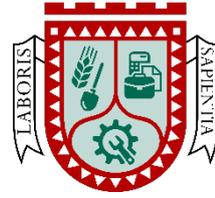




universidad  
de León



Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos  
Facultad de Ciencias del Trabajo  
Universidad de León  
Curso 2020/2021

ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE LOS  
PROCESOS DEL RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL

EVALUATION STUDY OF THE RECRUITMENT  
AND SELECTION PROCESSES

Realizado por la alumna Dña. Patricia Martín García  
Tutorizado por la profesora Dña. María Lourdes Álvarez Fernández

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>1- OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	<b>6</b>
1.1- Objetivo General.....	6
1.2- Objetivo Especifico.....	6
<b>2- METODOLOGÍA</b> .....	<b>6</b>
<b>3- INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
4.1- Contextualización .....	8
4.1.1- Concepto de recursos humanos .....	9
4.1.2- Concepto de reclutamiento.....	10
4.1.3- Concepto de selección .....	11
4.1.4- Diferencia de los términos: Reclutamiento y selección .....	12
4.2- Fases del proceso de selección .....	13
4.3- Tipos de reclutamiento .....	15
4.3.1- Características del reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto ..	16
4.4- Ventajas y desventajas del reclutamiento interno, externo y mixto.....	16
4.5- Evolución del Reclutamiento 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0.....	18
4.6- La selección de personal .....	19
4.6.1- Tipos de entrevistas en la selección de personal .....	22
4.7- Innovaciones y tendencias en el campo del reclutamiento y la selección de personal .....	23
4.8- Ilustración de investigaciones en el campo del reclutamiento y la selección de personal .....	26
<b>5- MARCO EMPÍRICO</b> .....	<b>27</b>
5.1- Estudio de evaluación .....	27
5.2- Cuestionario.....	28
5.3- Metodología .....	29
5.3- Análisis de los resultados .....	32
5.3.1- Resultados ciudadanos españoles.....	32
5.3.2- Resultados de los reclutadores españoles .....	38
<b>6- CONCLUSIONES</b> .....	<b>45</b>
<b>7- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>47</b>
<b>8- ANEXOS</b> .....	<b>51</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Procedimiento y fuentes de los diferentes reclutamientos</i> .....	16
<i>Tabla 2 Técnicas de selección</i> .....	21
<i>Tabla 3 Tipos de entrevistas según factores (Montes &amp; González, 2006)</i> .....	23
<i>Tabla 4 Rango de edad</i> .....	30
<i>Tabla 5 Género</i> .....	30

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Proceso de reclutamiento</i> .....	11
<i>Figura 2 Pasos a realizar en la fase puente del proceso de selección</i> .....	13
<i>Figura 3 Desarrollo del proceso de selección</i> .....	15
<i>Figura 4 La selección como proceso de comparación/decisión</i> .....	20
<i>Figura 5 Nivel de estudios de la población encuestada</i> .....	31
<i>Figura 6 Personas que se han enfrentado a una prueba de selección</i> .....	31
<i>Figura 7 Tipos de pruebas de selección</i> .....	32
<i>Figura 8 Conformidad respecto al desempeño profesional del responsable del proceso de selección</i> .....	33
<i>Figura 9 Conformidad respecto a la explicación de los detalles del trabajo por parte del responsable del proceso</i> .....	33
<i>Figura 10 Sentimientos a la hora de enfrentarse al proceso de selección</i> .....	34
<i>Figura 11 Duración del proceso de selección</i> .....	34
<i>Figura 12 Conformidad con el nivel de preparación del responsable del proceso</i> .....	35
<i>Figura 13 Cantidad de personas para desarrollar el proceso de selección</i> .....	35
<i>Figura 14 Vía por la que se realizó el proceso a los candidatos</i> .....	36
<i>Figura 15 Aspectos a los que se hizo referencia durante el proceso de selección</i> .....	37
<i>Figura 16 Cuestiones inadecuadas</i> .....	37
<i>Figura 17 Competencias a valorar en un candidato</i> .....	38
<i>Figura 18 Número de fases necesarias para el proceso de selección</i> .....	39
<i>Figura 19 Método más revelador para la toma de decisiones</i> .....	39
<i>Figura 20 Tipos de reclutamiento</i> .....	41
<i>Figura 21 Tiempo empleado para realizar el proceso al completo</i> .....	41
<i>Figura 22 Tiempo dedicado a cada una de las pruebas realizadas</i> .....	42

<b>Figura 23</b> <i>Grado en que los reclutadores están actualizados de los métodos innovadores respecto a la selección de personal.....</i>	42
<b>Figura 24</b> <i>Conocimiento del reclutamiento 2.0.....</i>	43
<b>Figura 25</b> <i>Conocimiento del concepto de Headhunting 3.0.....</i>	43
<b>Figura 26</b> <i>Conocimiento del concepto de gamificación.....</i>	43
<b>Figura 27</b> <i>Robots e inteligencia artificial .....</i>	44

## RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado recoge un estudio empírico cuantitativo en torno al reclutamiento y la selección que se realiza en España, desde dos perspectivas diferenciadas: la de sus profesionales y la de población que ha sido sometida a dichos procesos a la hora de optar a un puesto laboral. Se ha escogido dicha temática, por su relevancia a la hora de conseguir un puesto de trabajo. En primer lugar, y de manera previa a la articulación del estudio, se han analizado las fases del proceso de selección, los tipos de reclutamiento, la evolución del reclutamiento mismo, la selección de personal e innovaciones en este campo, incluyendo, por último, una revisión de investigaciones llevadas a cabo hasta la actualidad en torno a este tópico de estudio. Atendiendo al estudio empírico, 200 participantes han atendido a la cumplimentación de dos cuestionarios diferenciados, en base a su condición: reclutador (N=100) o población general (N=100). Con los resultados obtenidos se pretende mostrar la realidad y visión actual sobre los procesos de selección y reclutamiento.

**PALABRAS CLAVE:** Reclutamiento, proceso de selección, estudio empírico cuantitativo, puesto de trabajo.

## ABSTRACT

The present end-of-degree project includes a quantitative empirical study around the recruitment and the selection of staff that is being carried out in Spain from two differentiated viewpoints: the professional one and the population who have undergone such processes when applying for a job.

This subject has been chosen for its relevance to achieve a future job. Firstly, and previously to the study, several issues have been analysed: the phases of the selection process, the types of recruitment, the evolution of the recruitment itself, the personnel selection and the innovations in this field, including finally a revision of researches carried out on the topic studied to the present day. Regarding the empirical survey, 200 participants have realised the filling of two different questionnaires, on the basis of his/her condition: recruiter (N=100) or general population (N=100). Taking into account the results obtained I intend to show the reality and a current approach about the selection and recruitment processes.

**KEYWORDS:** Recruitment, selection, empirical study, present and Spain.

## 1- OBJETIVOS DEL TRABAJO

En el presente apartado se muestran los objetivos que se pretenden conseguir con el Trabajo Fin de Grado.

### 1.1- Objetivo General

Investigar los procesos de reclutamiento y selección que se llevan a la práctica actualmente, en España.

### 1.2- Objetivo Específico

Analizar la literatura científica en torno a los procesos de reclutamiento y selección, ahondado en su evolución a lo largo del tiempo, sus fases e investigaciones que se han centrado en su estudio.

Realizar un estudio empírico de cara al análisis de los procesos actuales de reclutamiento y selección, desde dos perspectivas diferenciadas, la de los reclutadores y la de la población que ha sido sometida a dichos procesos a la hora de optar a un puesto de trabajo.

## 2- METODOLOGÍA

El presente Trabajo de Fin de Grado comenzó con la elección del tema, con la finalidad de saber si realmente las empresas aplican toda la teoría actual de los procesos de reclutamiento y selección. Para ello, el estudio diseñado ha pretendido dar respuesta a las cuestiones que pueden surgir a la hora de enfrentarse a un proceso de selección, conocer cuáles son los puntos clave para un reclutador a la hora de escoger a un candidato, la visión de aquellos que ya se han enfrentado a un proceso de selección y si los reclutadores están al tanto de las innovaciones en este campo.

Una vez elegido el tema, se procedió a la revisión bibliográfica correspondiente, a través de *Google Académico*, *Dialnet*, *Google*, libros en línea a través de *Tirant* y *e-libro* y librería universitaria, así como manuales y libros de ámbito psicológico y de derecho. Se buscaron artículos actuales relacionados con los procesos de reclutamiento y selección, su historia, evolución, además de investigaciones realizadas, hasta día de hoy, sobre dichos procesos.

Una vez leída y analizada la literatura seleccionada se procedió al diseño del instrumento de evaluación de los procesos de reclutamiento y selección en las empresas

españolas, consistente en 2 escalas, la primera denominada PRO.SEL.PER, contiene 24 ítems, dirigida a población que se ha enfrentado alguna vez a un proceso de selección para el acceso a un puesto de trabajo, por otro lado, otra escala denominada RE.DE.PER, que contiene 20 ítems, dirigida a reclutadores profesionales.

Las respuestas de ambas muestras se obtuvieron gracias al método bola de nieve, a través de la plataforma de *Whatsapp*, *Twitter*. Finalmente se obtuvo una muestra total de 200 participantes, 100 participantes por cada escala, en base a la condición diferenciada de reclutador o población general.

Tras “lanzar” el cuestionario se redactó el marco teórico y teniendo en cuenta el mismo se redactaron los objetivos del trabajo. Una vez recibidas las respuestas de los participantes, se procedió al análisis de los resultados mediante el programa Excel, en base a porcentajes.

Posteriormente, tras el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para finalizar se procedió a la elaboración de las conclusiones.

### **3- INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta la definición sugerida por Chiavenato (2011), el reclutamiento representa un sistema que consiste en atraer candidatos de las diferentes fuentes de reclutamiento existente en el mercado de recursos humanos y la selección busca los candidatos más adecuados entre las personas reclutadas con anterioridad, para ocupar las vacantes que surgen en la empresa.

El proceso de reclutamiento y la selección de personal, se definen como un proceso que consiste en “encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y contratarla”. Además, considerando lo expuesto por Salgado, Moscoso & Lado (2006), es importante realizar este proceso de manera correcta, ya que gracias a esto se conseguirán candidatos que aprovechen la formación otorgada por la empresa, candidatos con un alto rendimiento y tendrán mayores posibilidades de promoción y rotación, relacionados con el éxito de la organización.

Se ha realizado una revisión exhaustiva tanto de los artículos científicos, como páginas *web* o libros relacionados con el tema. Con ello, se ha obtenido información sobre el proceso de reclutamiento y selección, sus fases, técnicas utilizadas, etc. Sin embargo, tal y como el lector podrá constatar en el marco teórico del trabajo, no se ha encontrado ninguna investigación que muestre la visión tanto de los ciudadanos españoles que se han

enfrentado a un proceso de selección, como la visión de los reclutadores respecto a cómo realizan el proceso. Por ello, se ha decidido realizar un estudio de evaluación.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1- Contextualización**

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde el periodo de la comunidad primitiva hasta el feudalismo, se pueden apreciar diferencias respecto al proceso de selección de personal, pero tienen en común que esta forma de realizar el proceso de selección de personal surge de manera espontánea, no se encontraba escrita ni institucionalizada (Zayas, 2010).

El inicio del proceso de selección de personal puede considerarse el momento en que surge la división que se realizaba en la Prehistoria, donde la comunidad primitiva distribuía a sus miembros por sexo, edad y características físicas. Este proceso se llevaba a cabo de manera mecánica, sin un orden establecido (Salgado, 2021).

Más adelante en la antigua Grecia, los hombres eran escogidos para diversas tareas teniendo en cuenta sus capacidades. Por un lado, los hombres dotados de razón superior eran elegidos como dirigentes, aquellos que tenían coraje eran elegidos como guerreros y los demás, artesanos, labradores, entre otras labores (Zayas, 2010).

Durante la Edad Media el trabajo se obtenía de manera hereditaria, la clase social determinaba la actividad, dando lugar a que los oficios pasaran de padres a hijos. Aunque es en este momento cuando algunos pensadores ya establecían características o habilidades de las personas y, dependiendo de ellas, se le asignaría una u otra actividad (Salgado, 2021).

La Revolución Industrial inglesa de 1780, produce un cambio drástico tanto en la industria como en la agricultura, además, en este momento se desarrolla el transporte, debido a las numerosas invenciones producidas durante este periodo, como es la máquina de vapor, la introducción del acero o la transformación de las comunicaciones. Todo ello dio lugar a la revolución de los procesos productivos y a la transformación de la organización del trabajo y como consecuencia a la necesidad de agrupar la gran cantidad de personas al crear organizaciones fabriles, por la mayor socialización de estos procesos (Zayas, 2010).

Surge la necesidad de una nueva ciencia, teniendo en cuenta la complejidad social, económica y técnica. Esta nueva ciencia recibe el nombre de la administración y la psicología (Zayas, 2010).

El capital humano es cada vez más importante dentro de las organizaciones y estos se vuelven más complejos, es por esto que se produce una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos (Montes & González, 2006).

El concepto de administración de recursos humanos a pesar de ser muy reciente, ha ido evolucionando de manera paralela a la organización del trabajo, cuyo origen se encuentra en la revolución industrial. Se trata de un órgano vivo, que cambia de manera continua y cuyos objetivos deben irse adaptando a las necesidades tanto del mercado laboral como de la empresa. Hasta llegar al actual concepto de administración de recursos humanos, han transcurrido una serie de modelos de organización del trabajo, en los que poco a poco las personas cobran cada vez más importancia. Además, el mercado laboral y la administración de recursos humanos están sometidos a un proceso de transformación continua, como consecuencia de los cambios sociales. Para entender la repercusión sobre el mercado laboral y la gestión y administración del mismo, es necesario entender los cambios sociales y económicos, es decir, la globalización (Montes & González, 2006).

#### ***4.1.1- Concepto de recursos humanos***

Teniendo en cuenta la definición de Coll (2020) los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que contratan las empresas u organizaciones. También se define a los recursos humanos como la gestión que se realiza de los trabajadores dentro de una organización.

Otra definición posible es la que establece Trillini (2013), afirmando que los recursos humanos son las personas de una organización, que ejecutan y llevan a cabo de manera correcta determinadas actividades que se les han asignado.

Los recursos humanos, por tanto, son clave para las empresas. Por un lado, se entiende que son las personas físicas que configuran la organización y por otro, son los encargados de definir, como departamento de recursos humanos, que personal es el que necesita la compañía, una vez realizado esto, reclutan y contratan al personal más adecuado, y tras esto, deben retener y conseguir que los mejores talentos se queden en la organización (Sisternas, 2018).

Por tanto, los recursos humanos son el conjunto de personas físicas que se encuentran en la organización o en la empresa. La existencia de un departamento de Recursos Humanos es clave para obtener el éxito de la empresa, incluso puede llegar a ser el recurso más importante para mejorar y motivar a los empleados. Es decir, este departamento se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la

empresa. En conclusión, el área de Recursos Humanos es el encargado de la selección, contratación, capacitación, además de mantener la motivación del motor de la organización, los trabajadores, y tener como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados (Gómez, 2019).

#### ***4.1.2- Concepto de reclutamiento***

Teniendo en cuenta la definición de Raffino (2020), el reclutamiento es un concepto utilizado tanto en el ámbito militar como en el laboral, y este proceso consiste en un conjunto de pautas usadas en el proceso para atraer candidatos aptos para cubrir un tipo de actividad o puesto.

Por otro lado, La Real Academia Española define al reclutamiento como la acción de reclutar o el conjunto de reclutas en un año.

Es importante que las empresas realicen el reclutamiento como un proceso continuo, incluso cuando no necesiten personal en ese momento, ya que será más largo y más costoso para la organización no haberlo realizado con anterioridad (Montes & González, 2006).

Una vez analizado el puesto de trabajo que es necesario cubrir en la organización, se ha realizado el análisis de puestos, la descripción, especificación y valoración de los mismos, se realiza la segunda fase del proceso de selección, es decir, el reclutamiento (Sánchez, 1997).

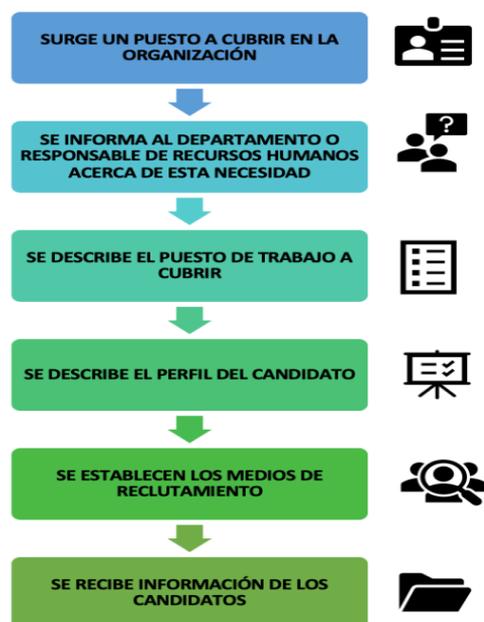
El reclutamiento se trata, por tanto, de una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer la mayor cantidad de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, dando lugar a proveer a la organización de recursos humanos adecuados en el momento que ésta precise de ellos (Chiavenato, 2011).

Y se realizará en el momento en el que en la empresa u organización se produzca algunas de las siguientes situaciones, la necesidad de cubrir un nuevo puesto en la empresa, cuando se produzca alguna baja o alguna promoción, o cuando se necesite cubrir un puesto por un determinado tiempo (Grados, 2013).

En la Figura 1, se representan los pasos del proceso de reclutamiento, según Raffino (2020).

**Figura 1**

*Proceso de reclutamiento*



#### **4.1.3- Concepto de selección**

La selección de personal es definida por Salgado, Moscoso & Lado (2006), como el proceso que utilizan las organizaciones, por medio de instrumentos evaluativos, para obtener información de los candidatos y tomar la decisión de incorporar más adecuado para la vacante.

Se deben seguir una serie de etapas definidas, para que el proceso de selección se desarrolle de manera eficaz y así, cumplir el objetivo principal, es decir, obtener la mayor información posible de los candidatos que han sido preseleccionados, para poder discriminar los candidatos válidos de los no válidos (Montes & González, 2006) (Sánchez,1997).

Será necesario apoyarse en algún patrón válido, ya que se trata de un sistema de comparación y toma de decisiones. Dicho patrón podrá ser obtenido por medio de las siguientes técnicas (Sánchez, 1997): las pruebas de selección, también denominadas como pruebas de idoneidad, que son divididas en 3 grupos, pruebas profesionales, pruebas psicotécnicas o pruebas grupales y, por último, la entrevista, que es la herramienta de selección por excelencia, utilizada para verificar la información obtenida en las pruebas anteriores. Existen diferentes tipos de entrevistas, con diferentes

características y diferentes finalidades. La utilización de unas u otras de dichas técnicas dependerá del puesto que se quiera cubrir dentro de la organización (Montes & González, 2006).

El objetivo final de la selección de personal, es evaluar las aptitudes como las actitudes de los candidatos, necesarias para realizar el puesto de trabajo con un resultado óptimo, además, de que si el candidato finalmente es incorporado a la organización se evaluará su comportamiento (Montes & González, 2006).

En conclusión, según Sánchez (1997) la fase de selección consiste en valorar la información obtenida en las fases anteriores, con el objetivo de conocer, si los candidatos se ajustan a las exigencias del perfil exigidas por el puesto a cubrir y demás datos que puedan surgir de interés de cada uno de los candidatos (Sánchez, 1997).

#### ***4.1.4- Diferencia de los términos: Reclutamiento y selección***

El concepto de reclutamiento y selección de personal pueden dar lugar a equivocación, incluso hay quien los utiliza como sinónimos. Se tiende a ver tanto al reclutamiento como a la selección de personal como un mismo proceso, cuando en realidad se trata de dos procesos distintos, y son palabras que definen diferentes etapas de un proceso completo, aunque estén estrechamente relacionados entre sí (Perea, 2019).

La principal diferencia entre los términos reclutamiento y selección es, por un lado, el objetivo de cada uno de ellos y, por otro, el orden en que se realizan las diferentes fases. El reclutamiento trata de atraer a un determinado número de candidatos que sean aptos para la vacante que se desea cubrir y es la primera fase del proceso. Por otro lado, existen 3 tipos de reclutamiento: interno, externo o mixto; esto dependerá de las necesidades que presente la vacante a cubrir. Además, el reclutamiento es determinante para que la fase de selección sea exitosa o un fracaso (Martínez, 2019).

Y la fase de selección se realiza tras la fase puente, es decir, la preselección, que es la que une a la fase de reclutamiento con la fase de selección. Esta fase puente consiste en el repaso del perfil del puesto, análisis de las candidaturas recibidas, clasificación de las candidaturas en tres grupos, las que cumplen los requisitos, los que no cumplen y los dudosos y, por último, respuesta a todas las candidaturas, por un lado, las que cumplen y por otro, las que no se adecuan a los requisitos requeridos para el puesto de trabajo. Dichas fases son ilustradas en la Figura 2.

**Figura 2**

*Pasos a realizar en la fase puente del proceso de selección*



Esta fase es totalmente necesaria, ya que en una buena situación para la empresa se pueden obtener diferentes respuestas, con diversas circunstancias para cada uno de los candidatos, lo que obliga a realizar la fase de preselección (Sánchez, 1997).

Por otro lado, la fase de selección utiliza diferentes métodos evaluativos para seleccionar a los candidatos más cualificados para el puesto vacante, a medida que se aplican estos métodos evaluativos se van descartando los candidatos que no son válidos para el puesto, consiguiendo así un equipo comprometido y productivo (Perea, 2019).

En esta fase, se optará por elegir al candidato que mejor responda a las necesidades del puesto, tras realizar las pruebas correspondientes fijadas por la empresa. La selección habrá sido inútil en el caso de que se deba buscar otro trabajador para el puesto, al haber realizado un proceso de selección erróneo. La fase de selección es la más importante, determinará la persona que ocupará el puesto (Monsálvez, 2018).

En conclusión, los conceptos de reclutamiento y la selección están estrechamente relacionados, pero son diferentes, ya que, se realizan en diferentes momentos del proceso y tienen objetivos diferentes, pero se encuentran unidos por la fase de preselección (Sánchez, 1997).

#### **4.2- Fases del proceso de selección**

En el proceso de selección, se debe mencionar los elementos que en él intervienen, que son la persona, el puesto de trabajo y la empresa. En primer lugar, la persona que se define por unas características que dan lugar a su perfil profesional. En segundo lugar, el puesto de trabajo, que según sus funciones u objetivos se exigirán unas características u otras. Y, por último, la empresa que en este caso se deberá tener en cuenta el sector de

productividad, tamaño de la empresa, mercado al que se dirige, su cultura, etc., (Montes & González, 2006).

El proceso de selección se compone de varias fases, que son las que darán lugar a un buen resultado y obtener el éxito a la empresa:

En primer lugar, la fase de análisis de puestos, procedimiento que consiste según Sánchez (1997) en determinar cuáles son de cada puesto los elementos o características más importantes.

Tras realizar la fase de análisis de puestos, se realiza la descripción de puestos de trabajo y el perfil requerido. Se trata de analizar qué tipo de persona es la que será necesaria para el puesto a cubrir dentro de la organización, por ello es importante especificar cuáles son las tareas que se realizarán en el puesto de trabajo. Será el inicio de la evaluación de tareas o valoración de puestos y el resultado final del análisis (Sánchez, 1997).

En tercer lugar, la especificación de puestos; esta fase trata de establecer cuáles son las características y cualidades que debe tener la persona escogida, para que realice de forma óptima o exitosa el puesto de trabajo y, además, en esta fase se realizan los perfiles profesiográficos o profesiograma (Sánchez, 1997).

Tras la especificación de puestos, se realiza la valoración de puestos, por lo que se establece el valor de los puestos de una organización (Sánchez, 1997).

Después de las fases anteriores, se comienza la fase de reclutamiento donde se va a atraer a un gran número de candidatos, con el fin de que en la siguiente fase se pueda realizar una elección adecuada (Sánchez, 1997).

Tras el reclutamiento se realizará la preselección de los candidatos o fase puente y, en cuarto lugar, la fase de selección, en la que, a través de herramientas evaluativas, se quiere obtener la mayor información posible sobre aspectos específicos de cada uno de los candidatos, pudiendo así realizar una elección lo más adecuada posible (Sánchez, 1997).

Para finalizar el proceso de selección se establece un informe final, donde figuran los datos obtenidos durante todo el proceso, se realiza la comunicación de los resultados a los diferentes candidatos, se procede a la contratación y, por último, se realiza un plan de acogida, para que el candidato se incorpore y se adapte lo más rápido posible a la organización (Montes & González, 2006).

En la Figura 3 se escenifica el desarrollo del proceso de selección (adaptado de Sánchez, 1997).

**Figura 3**

*Desarrollo del proceso de selección*



**4.3- Tipos de reclutamiento**

En palabras de Raffino (2020) el reclutamiento laboral es un mecanismo usado para captar potenciales trabajadores, por el área de recursos humanos. La empresa informará de este proceso de reclutamiento a la comunidad se presenten los candidatos que cumplan los requisitos exigidos.

Por otro lado, Montes y González (2006), establecen que, al surgir la necesidad de un puesto de trabajo a cubrir dentro de la organización, y tras el análisis previo al puesto, comienza la segunda fase del proceso de selección: el reclutamiento. Dentro de la fase de reclutamiento se puede realizar varios tipos, cada uno de ellos cuenta con unas características, rasgos, ventajas o desventajas, las que se deben conocer antes de tomar la decisión de cuál de ellos se llevará a cabo (Oliveras, 2016).

En primer lugar, el objetivo del reclutamiento interno es buscar dentro de la organización aquella persona o personas cuyos perfiles se adapten al puesto vacante (Montes & González, 2006).

En segundo lugar, el reclutamiento externo, trata de buscar fuera de la organización aquella persona o personas que son adecuadas o tienen el perfil adecuado para la vacante de la organización (Montes & González, 2006).

Por último, el reclutamiento mixto, combina el reclutamiento interno con el reclutamiento externo. Por lo que este tipo de reclutamiento trata de atraer candidatos del exterior de la organización, pero también recluta miembros del interior de la propia organización, que puedan estar interesados y sean adecuado para ocupar el puesto a cubrir (Montes & González, 2006).

#### 4.3.1- Características del reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto

En la siguiente Tabla 1 se ilustra el procedimiento y fuentes de los distintos reclutamientos: interno, externo o mixto, según Montes y González (2006).

**Tabla 1**

*Procedimiento y fuentes de los diferentes reclutamientos*

	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO	RECLUTAMIENTO MIXTO
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer pública la existencia de la vacante</li> <li>Perfil exigido para cubrir la vacante</li> <li>Tablón de anuncios, intranet, etc.,</li> <li>Entregar la solicitud al responsable, quien tiene que dar el consentimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la vacante a cubrir</li> <li>Comunicación de la existencia de una vacante, a través de plataformas para la búsqueda de empleo, agencias de talento, redes sociales etc.,</li> <li>Realización de entrevistas</li> <li>Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engloba los procedimientos del reclutamiento interno y externo</li> </ul>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación</li> <li>Promoción</li> <li>Referencias de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de formación</li> <li>Páginas de empleo</li> <li>Redes Sociales</li> <li>Recruiting marketing</li> <li>Employer branding</li> <li>Contenido multimedia y blogs</li> <li>Empresas consultoras o ETT</li> <li>Bolsas de empleo</li> <li>SEPE</li> <li>Tablón de anuncios de la empresa</li> <li>Día de puertas abiertas</li> <li>Bases de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad de igualdad de condiciones</li> <li>Utilizar en primer lugar, el reclutamiento externo y en caso de no obtener los resultados esperados utilizar el reclutamiento interno</li> <li>Utilizar en primer lugar, el reclutamiento interno y en caso de no obtener los resultados esperados utilizar el reclutamiento externo</li> </ul>

#### 4.4- Ventajas y desventajas del reclutamiento interno, externo y mixto

En primer lugar, el reclutamiento interno permite aprovechar los recursos humanos de la empresa, ya que se obtienen dentro de la organización, se reducen los costes debido a que no se debe publicar la vacante en portales de empleo u otros servicios para dar a conocer la vacante, fomenta el crecimiento de la motivación de los empleados, la información de la existencia de cubrir una vacante se difunde con mayor rapidez, menos gasto de tiempo, se aprovechan las inversiones destinadas a la formación de la

empresa para capacitar a sus empleados y que estos puedan ocupar puestos mejores, se produce una retención del talento, los candidatos saben si se adaptan o no al perfil de la vacante ya que los candidatos conocen de antemano las exigencias del puesto (Manjarrez, 2015; Montes & González, 2006).

Pero el reclutamiento interno también tiene sus desventajas, se cuenta sólo con el talento que hay en la organización, es decir, talento limitado, si se produce el ascenso por antigüedad o favoritismo puede dar lugar a una desmotivación de los trabajadores de la empresa, si la organización no provee a los trabajadores con un plan de desarrollo profesional para que los empleados estén capacitados para poder realizar las funciones correspondientes al cargo puede dar lugar a la frustración, desmotivación, o desinterés e incluso una posible fuga de talento del trabajador. Además, el reclutamiento interno puede dar lugar a quitar la oportunidad a personas que son adecuadas para el puesto, pero se toma la decisión de ascender a una persona que ya se conoce la organización y que realiza de manera satisfactoria su trabajo, pero eso no significa que vaya a realizar de la misma manera un puesto superior. Si el reclutamiento interno se realiza precipitadamente puede dar lugar a un despido de ese trabajador por estancamiento de esa persona o porque no es capaz de desempeñar de manera satisfactoria el puesto, ya que una vez realizado el cambio de puesto no existe la posibilidad de regresarla a su posición anterior (Manjarrez, 2015).

Por otro lado, el reclutamiento externo proporciona como ventaja una visión nueva de la empresa, los candidatos obtenidos de fuera de la organización pueden traer nuevas ideas. Posibilidad de que el ambiente laboral mejore y se renueve. Da lugar a la posibilidad de actualizar y aumentar la base de talentos de la empresa, se mejora la productividad o se fortalecen los equipos de trabajo y da la posibilidad de acceder a más talento que no solo el que existe dentro de la organización (Runa, 2017).

Como ventaja también se puede destacar el ahorro en formación, ya que una vez se haya elegido al candidato adecuado para el puesto vacante, éste ya contará con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo el puesto de trabajo, tan solo será necesario realizar un correcto programa de inducción para que el candidato se incorpore lo más rápido y eficaz posible (Equipo Bizneo, s.f).

Pero al igual que el reclutamiento interno, el reclutamiento externo también tiene desventajas. Supone una mayor inversión y un mayor riesgo, un candidato de fuera de la organización puede suponer una mayor inseguridad que realizar el ascenso de un

candidato que ya se conoce de antemano o ya se encuentra dentro de la organización (Arzate, s.f.).

#### **4.5- Evolución del Reclutamiento 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0**

La evolución de los procesos de selección ha venido de la mano de las nuevas tecnologías (Estébanez, 2019). Se puede decir que desde los años 90 hasta ahora, estos procesos de selección han realizado un cambio drástico, desde el reclutamiento 1.0 hasta el reclutamiento 4.0, por lo que las empresas y organizaciones deben adaptarse para poder encontrar al candidato adecuado para el puesto vacante (Estébanez, 2019).

El reclutamiento 1.0 era muy costoso y lento. En este tipo de reclutamiento las organizaciones hacían uso de la televisión, prensa o radio para hacer públicas las vacantes disponibles. El currículum se enviaba por carta o se entregaba a mano en la propia empresa, los currículos se ordenaban en carpetas y cada una de ellas se establecía con cada proceso de selección. Este tipo de reclutamiento era poco cercano. En este momento, comienza la denominada web 1.0 y el uso de internet, siendo estas *webs* muy estáticas, incluso no permitían ni adjuntar archivos, ni ningún comentario que pudiera dar lugar al *feedback*, reclutador-trabajador (Estébanez, 2019).

En el reclutamiento 2.0, también denominado *Social Recruiting*, los reclutadores hacen uso de las redes sociales para captar candidatos para las vacantes disponibles en las organizaciones, en este momento Internet estaba cambiando, se produce una revolución de internet y surge la web 2.0 o *social media*, donde aparecen las redes sociales y los portales de reclutamiento con la posibilidad de que los reclutadores puedan obtener datos que con los métodos utilizados en el reclutamiento 1.0 no podrían haber obtenido (Estébanez, 2019). En este momento, las redes sociales y portales de empleo como *Twitter*, *Facebook*, *XING* o *LinkedIn*, ya son la mejor forma de ubicar, identificar y contactar con estos candidatos pasivos lo cual era bastante difícil hasta hace muy poco (Rojas, 2019).

El reclutamiento y la selección 2.0 permiten evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirma que está en concordancia, tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa. Las redes sociales disminuyen la distancia entre reclutador y candidato lo que produce un ambiente más transparente y enriquecedor. Al fortalecer esta relación es más probable obtener un resultado positivo para encontrar la persona adecuada. Al utilizar técnicas y herramientas adecuadas en un análisis 2.0, puede confirmarnos si la persona posee el talento que buscamos para el puesto vacante,

todo ello de manera muy rápida, con un alto grado de veracidad y reducción de costes. La web 2.0 produjo que las empresas, obtuvieran nuevas soluciones de contratación en línea en un mercado laboral que comenzaba a cambiar y a evolucionar (Rojas, 2019).

En el caso del reclutamiento 3.0 dio lugar a la evolución del *Social Recruiting*, además de, al acceso a la información y la inmediatez, lo que hace que el reclutamiento sea cada vez más eficaz. Crece la importancia tanto de redes sociales como de plataformas digitales que permiten mayor cercanía a los candidatos. Es en el reclutamiento 3.0 donde toman fuerza los *headhunters* que utilizan las redes sociales y plataformas para buscar candidatos adecuados para las vacantes, los perfiles que son más difíciles de encontrar. La evolución de este reclutamiento se traduce no solo en el cambio de la forma de gestionar la selección de personal, sino que también representa un nuevo horizonte en la captación de talento. En este momento se hacía posible el reclutamiento denominado *multisite*, lo que permite que la vacante estuviera anunciada en varias plataformas digitales al mismo tiempo (Estébanez, 2019).

Y, por último, el reclutamiento 4.0, el objetivo de éste ya no es solo la búsqueda de candidatos si no que los candidatos acudan a la empresa. Esto se consigue dándole valor a la marca, apoyándose en las nuevas tecnologías para la búsqueda de talento, y creando contenido que llame la atención de los candidatos que en el futuro puedan ser colaboradores. Se centra en la potenciación de la imagen de marca empresarial y del propio candidato, así como las posibilidades de comunicación entre ambas partes (Equipo Bizneo, s.f.).

En este reclutamiento tiene auge el *coaching*, (Villotta, 2020). En palabras de Alminos (2018) el *coach* es la persona que se encarga de formación del capital humano, desarrollo del talento, motivación, ayuda al líder a gestionar sus equipos y realicen sus tareas de la mejor manera posible, esto se podrá realizar de manera individual o grupal siendo apoyado por el departamento de los recursos humanos.

#### **4.6- La selección de personal**

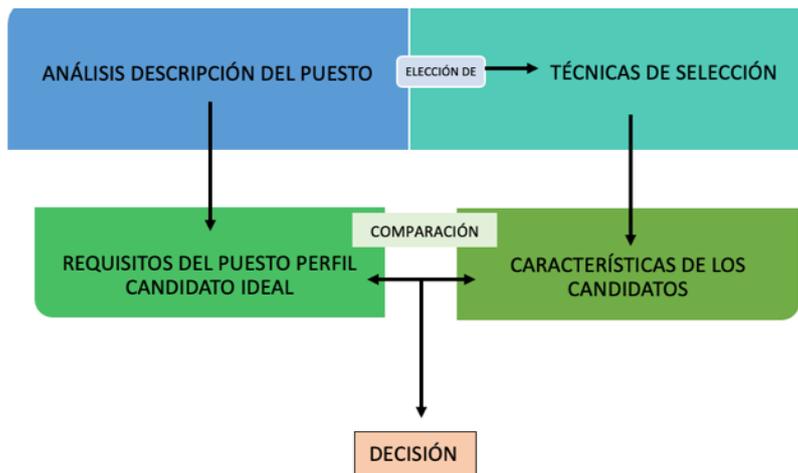
Para que las personas que se integran en la empresa realicen el objetivo principal de forma eficaz, es decir, que sea o sean los candidatos adecuados para el puesto, el proceso de selección debe seguir unas pautas óptimas y adecuadas (Montes & González, 2006).

La definición del proceso de selección según el autor Sánchez (1997) es que, para conseguir el objetivo de obtener la máxima información de los candidatos, una vez

realizada la fase de preselección, se iniciará la fase de selección la cual permitirá discriminar a los candidatos válidos de los no válidos y de estos se obtendrá la persona o personas que serán las más adecuadas o acordes para el puesto vacante y su integración en la empresa. Por lo tanto, la fase de selección es un proceso de comparación y decisión (contrastar Figura 4).

**Figura 4**

*La selección como proceso de comparación/decisión (Sánchez,1997)*



La selección, por tanto, es un estudio evaluativo de los candidatos obtenidos en la preselección gracias al reclutamiento. Tras utilizar las herramientas evaluativas, se puede tomar la decisión de cuál, finalmente, es el candidato ideal para la vacante. Entre las técnicas utilizadas para la fase de selección, se puede encontrar, tanto técnicas tradicionales, como técnicas modernas, que se vienen utilizando en los últimos años (Ruiz, 2018). En primer lugar, las técnicas más utilizadas son, pruebas profesionales, pruebas psicotécnicas o pruebas grupales (Montes & González, 2006).

**Tabla 2**

*Técnicas de selección (Montes & González)*

TÉCNICAS TRADICIONALES	TÉCNICAS MODERNAS
<p><b>Pruebas profesionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes o pruebas para analizar el desempeño</li> </ul> <p><b>Pruebas psicotécnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test Psicométricos           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ APTITUD</li> <li>▶ CAPACIDAD</li> </ul> </li> <li>• Test Proyectivos           <ul style="list-style-type: none"> <li>TEST RORSCHACH</li> <li>TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA (TAT)</li> <li>TEST DE LA CASA/PERSONA/ARBOL</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Pruebas grupales:</b> Utiliza simulaciones para evaluar a los candidatos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de simulación</li> </ul> <p><b>Entrevistas de selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas estructuradas o dirigidas</li> <li>• No estructuradas o no dirigidas</li> <li>• Situacionales</li> <li>• Secuenciales</li> <li>• Varios entrevistadores</li> <li>• Bajo presión</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<p><b>Entrevistas con un nuevo enfoque:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas disparatadas</li> <li>• Juegos de rol</li> <li>• Café y empleo</li> <li>• Situaciones extremas</li> </ul> <p><b>Gamificación:</b> <u>Videojuegos</u></p> <p><b>Employer branding:</b> Crear una imagen de marca empleadora</p> <p><b>Inbound recruiting:</b> Atraer, enamorar y contratar candidatos en vez de perseguir el talento</p> <p><b>Headhunting 3.0:</b> Cazatalentos de los perfiles más difíciles de encontrar</p> <p><b>Entrevista por videoconferencia:</b> Evalúa la paciencia y capacidad de los candidatos</p>

Según la estructura de pruebas de selección establecida por Montes y González (2006), las técnicas más utilizadas son las pruebas profesionales, las pruebas psicotécnicas y las pruebas grupales, además de que la herramienta por excelencia son las entrevistas de selección. Además de las anteriores técnicas, dentro de las pruebas de selección se pueden encontrar, las pruebas de conocimientos y habilidades, que son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o el ejercicio, buscando medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos para el puesto vacante. Estas pruebas se pueden realizar de forma oral, escrita o por medio de la realización de una tarea (Chiavenato, 2011).

#### ***4.6.1- Tipos de entrevistas en la selección de personal***

La técnica más utilizada para la selección de personal es la entrevista, en la que se pueden diferenciar dos roles principales, el entrevistador, el cual tiene la función de dirigir la entrevista y es el que plantea los temas a tratar y el entrevistado, que es el que responde a las preguntas o tema expuesto por entrevistador. Por tanto, la entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada (Raffino, 2020).

Las entrevistas de selección son las herramientas de selección por excelencia, utilizadas para contrastar y verificar la información de los candidatos obtenida en las fases anteriores del proceso (Montes & González, 2006).

Los diferentes tipos de entrevistas son, las entrevistas dirigidas o estructuradas, es decir, las que tienen establecido un guion para seguir durante su realización, se realizarán preguntas cerradas. Las entrevistas libres o no estructuradas, son aquellas que se realizan de manera espontánea, no tienen establecido ningún tipo de orden o guion, se realizarán preguntas abiertas. La entrevista mixta, en la que se utilizan tanto preguntas cerradas como abiertas. Las entrevistas individuales, en las que sólo se entrevista a un individuo, al contrario que las entrevistas de grupo, donde hay varios candidatos entrevistados por uno o más entrevistadores. La entrevista de panel, en la que varios entrevistadores hacen diferentes preguntas a un mismo candidato. La entrevista de contacto, en las que el candidato tiene una primera toma de contacto con la empresa y las entrevistas finales, que son realizadas a aquellos candidatos que han sido finalistas en el proceso de selección y es utilizada para tomar la decisión definitiva (Montes & González, 2006; Romero, 2015). Además de los tipos de entrevistas ya mencionados, se pueden añadir otros tipos de entrevistas, tal y como se puede ver en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Tipos de entrevistas según factores (Montes & González, 2006)*

FACTORES	TIPOS DE ENTREVISTAS
FINALIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preliminar o de contacto</li><li>• De verificación</li><li>• En profundidad</li><li>• Final</li></ul>
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigidas</li><li>• Semidirigidas</li><li>• Libre</li></ul>
FORMA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cordiales</li><li>• Duras</li><li>• De tensión</li></ul>
NÚMERO DE PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individuales</li><li>• Grupales</li><li>• De panel</li><li>• Sucesivas</li></ul>
TIPO DE INTERACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Telefónicas</li><li>• Cara a cara</li></ul>

#### **4.7- Innovaciones y tendencias en el campo del reclutamiento y la selección de personal**

En primer lugar, el *Headhunting* 3.0 que proviene de lo que se conoce como *Nethunter*, es una persona encargada de reclutar el mejor talento, no a través del papel, sino a través de perfiles sociales que se encuentran en las redes. El *Headhunter* tradicional podía tardar mucho tiempo en encontrar al candidato adecuado, actualmente al contar con las redes sociales y redes profesionales es mucho más rápido (Fragua, 2016; Martínez, 2016).

El “*Headhunter*” (Caza cabezas) según Ruiz (2019), también conocido como cazatalentos, es el encargado de llevar a cabo este tipo de reclutamiento. Consiste en buscar candidatos con alto talento, méritos, perfiles difíciles de obtener o encontrar, los más cualificados y demandados del mercado, el *headhunter* busca perfiles únicos y escasos

Las empresas contratan a un *headhunter* o una consultora especializada en *headhunting* para incorporar perfiles profesionales únicos para la organización. Los más buscados son los perfiles tecnológicos. Este reclutamiento es utilizado sobre todo para “directivos, mandos intermedios y perfiles muy especializados que son difíciles de encontrar en el mercado” (Equipo AdelantTa,2019).

Básicamente el *headhunting* sigue las siguientes fases: estudio del perfil, clasificación de las fuentes de reclutamiento, primer contacto con el candidato, realización de entrevistas, elaboración y presentación de un informe y, por último, presentar los finalistas al cliente (Martínez, 2016).

Ruiz (2019), dice que el headhunter realiza de consultor / mediador de talento, cuando no hay acuerdo en la empresa, de cual es el candidato adecuado, cuando la empresa necesita un perfil que está en la competencia.

Otra técnica innovadora es la gamificación, también denominado ludificación, esta técnica permite evaluar las habilidades y adoptar una visión cualitativa a la hora de la contratación de un candidato, colocando a los candidatos en situaciones de entretenidos universos virtuales (Brita, 2021). Las empresas se preparan para entrar en un sistema 3.0 que les permita integrar de la manera más fácil y efectiva, a los mejores talentos para un puesto de trabajo (Uvirtual, 2020). Se aplican técnicas y elementos de juego para que las personas se sientan motivadas y generando una experiencia positiva a la hora de realizar una tarea, aunque esa área no tenga un fin de juego en sí. La gamificación en el reclutamiento se presenta como proceso atractivo del talento y con ello se pretende conseguir el objetivo de reclutar a los mejores candidatos (Uvirtual, 2020). Esta herramienta en el reclutamiento es muy efectiva. Los recursos humanos apuestan por esta técnica tanto para motivar a sus empleados como para seleccionar al candidato más idóneo para el puesto de trabajo (Verker, 2020). Algunas técnicas de gamificación para la selección de personal, son los juegos de recompensa, dinámicas grupales online, crear tu propia aventura y clasificaciones y progresos (Verker, 2020).

Otra técnica innovadora es “El *Big Data* que juega un importante papel, tanto en el reclutamiento de personal, como en la gestión de recursos humanos, ya que esta herramienta permite optimizar el tiempo en la gestión y la selección del personal obteniendo mejores resultados” (Gurpo Spec, s.f.). En las palabras de Puyol (2016) se denomina *Big Data* a la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional, ya que superan los límites y capacidades de las herramientas de software habitualmente utilizadas para la captura, gestión y procesamiento de datos. El *Big Data* organiza los datos de tal manera que acelera de 15 a 100 veces la solución de problemas y las predicciones del negocio. Se trata de una tendencia tecnológica que busca aprovechar y darle valor a la información y hoy en día, las empresas se están sumergiendo en el universo de *Big Data*. El *Big Data* abre la posibilidad de obtener talento, ya no sólo con la obtención de currículos, si no que con

esta tecnología las empresas podrán acertar con el mejor candidato para el puesto, por medio de un análisis fiable y completo, a través de la información sobre ese candidato en la *web*.

Otra innovación en el campo del reclutamiento y la selección es la Inteligencia artificial que se abre camino en el departamento de recursos humanos y sobre los procesos de selección de muchas multinacionales. En la actualidad, las transformaciones que se venían gestando a lo largo de los años en el ámbito de los mejores empleadores de recursos humanos se han acelerado (Equipos & talento, 2020).

La automatización ya es una realidad en el mundo de los recursos humanos. Dentro de la Inteligencia Artificial hay que distinguir entre los *chatbots* y los *robots* reclutadores (Pérez, 2019). Los *chatbots* son programas con cierta inteligencia artificial que cuenta con algoritmos diseñados para imitar la conversación y el comportamiento de los seres humanos” el objetivo principal del *chatbot* es agilizar el proceso de selección y reclutamiento y obtener al candidato idóneo de manera más rápida, se realiza un cribado de manera más rápida que la tradicional, dando lugar a la posibilidad de dar con el candidato idóneo para el puesto vacante, además de que pueden encargarse de la entrevista inicial a los candidatos preseleccionados. Uno de los *chatbots* existentes hoy en día es el *chatbot* denominado MYA, que se encarga de realizar preguntas para saber si el perfil encaja en el puesto vacante. Además del Seedlink, que analiza la semántica de las respuestas de los candidatos. Los *chatbots* realizan una conversación automatizada permitiendo el reconocimiento de voz y gestos, analizando las respuestas dadas por los candidatos y escogiendo quienes son los candidatos que superan la primera fase del proceso. Una de las mayores ventajas de los *chatbots* es que permiten la realización de entrevistas en cualquier hora del día (Pérez,2019).

Por otro lado, los *robots* reclutadores es otra técnica que ayuda a ahorrar tiempo y costes en el proceso de selección de personal, por el momento se están implementando en grandes multinacionales para las fases iniciales del reclutamiento (Pérez, 2019). Algunos *robots* son conocidos como Vera, Sophia, Elenius y Matilda. La inteligencia artificial acertará con más probabilidad al elegir a un candidato adecuado para el puesto vacante, ya que los *robots* no juzgan ni tienen emociones, algo que si se produce en un seleccionador humano, los *robots* se centran en los datos objetivos y en los méritos de los candidatos, aunque también tienen sus desventajas ya que la conversación puede ser muy fría, pueden ser *hackeados*, no existe el contacto personal y dan lugar a una desmotivación de los candidatos que optan por la vacante (Pérez, 2019).

#### **4.8- Ilustración de investigaciones en el campo del reclutamiento y la selección de personal**

Agreda Arteaga (2016) analiza los nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. Se trata de una revisión temática, donde se establece la importancia del proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones para alcanzar el éxito competitivo de las empresas en un mercado globalizado, analiza también las diferentes etapas y fases del proceso de reclutamiento y selección, estableciendo los nuevos retos y estrategias del mismo. Contrasta información pudiendo conocer las críticas a este proceso, divergencias e inconformidades, con las prácticas que realizan las empresas para la realización del proceso, en la sociedad colombiana. Las conclusiones alcanzadas son que el éxito empresarial efectivamente se encuentra ligado al proceso de selección, ya que si se realiza una buena planificación se obtendrán personas capaces y con altos niveles de motivación y eficacia hacia el trabajo a realizar. Como resultados a la investigación se obtuvo que la modalidad más utilizada es la modalidad externa, debido al gran margen para obtener un candidato idóneo. Por otro lado, obtiene que se aprecian las propuestas y estudios respecto a las teorías informáticas como, por ejemplo, la inteligencia artificial. La sociedad colombiana destaca que las empresas realizan test psicométricos o invasión en la vida personal de las personas y violación de los derechos. También se critica el fenómeno de la discriminación. Como conclusión final, se establece que las empresas utilizan el proceso de selección como un método mercantil sin tener en cuenta las afectaciones que el reclutamiento de personal pueda traer a la dignidad y humanidad de las personas.

Blasco (2004) en su trabajo sobre el Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación, analiza la utilización de las nuevas tecnologías en el reclutamiento y la selección, obteniendo como conclusión que las tecnologías son un gran cambio para el proceso selección y reclutamiento y establece ventajas para dicho procesos y para las empresas que en ellas se realizan, pero también se establecen dificultades o inconvenientes como es el límite ético y deontológico (conjunto de deberes relacionados con el ejercicio de una profesión), tanto en la investigación y desarrollo de éstas como en su aplicación profesional.

Quispe Rojas (2020) establece que la selección de personal ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, obteniendo nuevas técnicas en el proceso de selección de personal que resultan más eficaces para las empresas a la hora de conseguir el candidato idóneo.

Analiza artículos de revisión para obtener información sobre cómo se realiza la selección en diferentes lugares de Latinoamérica. Señala que la selección ha debido de actualizarse a los nuevos métodos para poder así obtener la mayor eficacia y eficiencia en las empresas. Destaca también la importancia de la gestión de competencias, ya que, si no se realiza una buena selección de personal, a lo largo del tiempo se debería repetir, dando lugar a la pérdida de dinero y tiempo por parte de las empresas

Pérez Redondo (2014) establece la relación desequilibrada de la selección de personal en tiempos de crisis. Este autor destaca que la selección de personal se realiza dando mayor valor al factor contable que al factor humano, lo que da lugar a la pérdida de calidad de los reclutadores, la elusión del código de buenas prácticas en los procesos de reclutamiento y selección y también se produce la incongruencia en el encaje entre los puestos ofertados y los candidatos. Esto da como resultado que las empresas no sean competitivas por su falta de rigor y por la pérdida de sus mejores trabajadores. Este autor afirma es que en el periodo de las crisis del 2008 las empresas se centran más en conseguir un factor contable que humano, por lo que las empresas no se centran en conseguir a los mejores trabajadores si no a los más rentables, además, las TIC cada vez tienen más importancia, pero las empresas no son capaces de adaptarse a estas, por lo que están perdiendo grandes oportunidades. Todo esto se debe a las modificaciones sufridas en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Finalmente, la relación entre quienes tienen que elegir a los candidatos para cubrir los puestos de trabajo en empresas y quienes tienen que “elegir” empresas para desarrollar su potencial laboral es actualmente una relación muy desigual basada fundamentalmente en una posición de poder que se ha incrementado por las situaciones acarreadas por la crisis.

## **5- MARCO EMPÍRICO**

### **5.1- Estudio de evaluación**

En este apartado se recopila información empírica sobre lo tratado en el marco teórico. Para ello dos escalas diferenciadas, dentro de un mismo cuestionario, han sido aplicadas a 100 ciudadanos españoles que han sido sometidos a algún proceso de selección y a 100 reclutadores profesionales que realizan el proceso de selección en empresas españolas.

## 5.2- Cuestionario

El cuestionario sobre el proceso de reclutamiento y selección, en España, consta de 2 escalas, compuestas de 24 ítems en la primera y 20 ítems en la segunda, realizadas mediante la plataforma *Google Forms*. El contenido de cada una de las escalas se puede consultar en los Anexos I y II.

La primera escala (PRO.SEL.PER), contiene 24 ítems dirigidos a la población española que han pasado por un proceso de selección de personal para el optar a un puesto laboral. Las primeras cuatro preguntas formuladas en el cuestionario, se realizan con el objetivo de obtener datos sociodemográficos de los participantes del estudio de evaluación, como la edad, sexo, lugar de residencia, nivel de estudios, si estas personas tienen actualmente o no trabajo, si tienen conocimiento sobre lo que es el proceso de selección de personal, si han realizado en algún momento de su vida un proceso de selección para el acceso a un puesto de trabajo, que tipo de pruebas les realizaron a la hora de someterse al proceso de selección, a través de que medio conocieron la oferta de empleo, si a la hora de realizar el proceso de selección les dejaron claros los detalles del puesto de trabajo vacante, cuanto duró la prueba de selección, cuantas personas realizaron el proceso de selección, como se le realizó el proceso de selección y cuáles fueron los aspectos que tuvieron en cuenta a la hora de realizar el proceso de selección. Por último, los siguientes ítems tienen el objetivo de obtener información sobre como es la visión que tiene la población española sobre los procesos de selección a los que se han enfrentado y también obtener información sobre como realizan el proceso los reclutadores españoles según la visión de la población.

La segunda escala (RE.DE.PER) consta de 20 ítems, recoge información sobre personas que se dedican de manera profesional a la realización del proceso de selección de personal, las tres primeras cuestiones tienen el objetivo de obtener información sociodemográfica de los profesionales, sobre la edad, sexo, lugar de residencia, y las siguientes cuestiones recogen información sobre las competencias que creen que son las más importantes en el candidato, cuantas fases creen que son necesarias para realizar un correcto proceso de selección, cuál es el método más revelador para escoger a un candidato, preguntas sobre las redes sociales, el *headhunting 3.0*, si es fácil tomar la decisión de cuál es el candidato adecuado para el puesto vacante, cual es la modalidad de reclutamiento que más utilizan, cuanto tiempo invierten en realizar el proceso de selección completo, preguntas sobre reclutamiento 2.0 y gamificación, sobre los robots e inteligencia artificial, y finalmente que es lo que puede provocar la eliminación de uno

de los candidatos para el puesto vacante. En definitiva, recoge información para conocer las técnicas que utilizan los reclutadores profesionales para realizar los procesos de selección en España.

### **5.3- Metodología**

A lo largo de este trabajo se ha analizado el proceso de selección de personal, desde la primera fase del proceso hasta la última, además de los diferentes modelos de reclutamiento de personal y las diferentes técnicas utilizadas en la selección de personal, incluyendo las innovaciones en el reclutamiento y la selección.

El cuestionario diseñado, sus respectivas escalas (PRO.SEL.PER y RE.DE.PER), fueron aplicadas a través de la plataforma *Google Forms*, y fueron difundidas a la población y a los reclutadores a través de *e-mail*, la plataforma *whatsapp* y *twitter*. En conclusión, se ha utilizado la técnica bola de nieve para conseguir así la cantidad muestral de 100 reclutadores profesionales y 100 ciudadanos.

Una vez recibidas las respuestas de los participantes, se procedió al análisis de los resultados mediante el programa Excel, en base a porcentajes.

#### **- Muestra**

La población objetivo es aquel grupo de personas que es de interés de los investigadores en un estudio estadístico, o que se ve (o se verá) afectado por un determinado proyecto (Westreicher, 2021).

Para obtener información con un alto grado de objetividad y neutralidad, se ha aplicado un cuestionario con dos escalas que ofrecen datos cuantitativos de la sociedad española, por un lado, aquellos que se han enfrentado a un proceso de selección y, por otro lado, los reclutadores profesionales españoles sobre cómo realizan el proceso de selección.

Se obtuvieron 100 respuestas en cada una de las escalas, pero en el primer cuestionario se descartaron 45 personas, ya que no se habían enfrentado a un proceso de selección.

En primer lugar, la escala dirigida a los ciudadanos que se han enfrentado a un proceso de selección para optar a una vacante, el tamaño de la muestra obtenido es de 100 personas a las que se le realizaron las siguientes preguntas de información sociodemográfica. Respecto a la pregunta de la edad se obtuvo que el 73% de los encuestados son menores de 35 años, un 19% son mayores de 45 años y un 8% se encuentran entre los 35 y 45 años. El 58% son mujeres y un 42% hombres. En segundo

lugar, respecto a la escala de reclutadores profesionales españoles, un 64% son mayores de 45 años, un 18% se encuentran entre los 35 y 45 años, y un 18% son menores de 35 años. De estos un 51% son mujeres y un 49% son hombres (ver Tablas 4 y 5).

**Tabla 4**

*Rango de edad*

<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>POBLACIÓN ESPAÑOLA</b>	<b>RECLUTADORES ESPAÑOLES</b>
<b>MENOR DE 35 AÑOS</b>	73%	18%
<b>ENTRE 35 Y 45 AÑOS</b>	8%	18%
<b>MAYOR DE 45 AÑOS</b>	19%	64%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

**Tabla 5**

*Género*

<b>GÉNERO</b>	<b>POBLACIÓN ESPAÑOLA</b>	<b>RECLUTADORES ESPAÑOLES</b>
<b>MUJER</b>	58%	51%
<b>HOMBRE</b>	42%	49%

El 68% de los encuestados que respondieron a la escala de población que se ha enfrentado a un proceso de selección, tienen como lugar de residencia Castilla y León, encontrándose Asturias en el segundo lugar con un 12% y en tercer lugar Cataluña con un resultado del 10%.

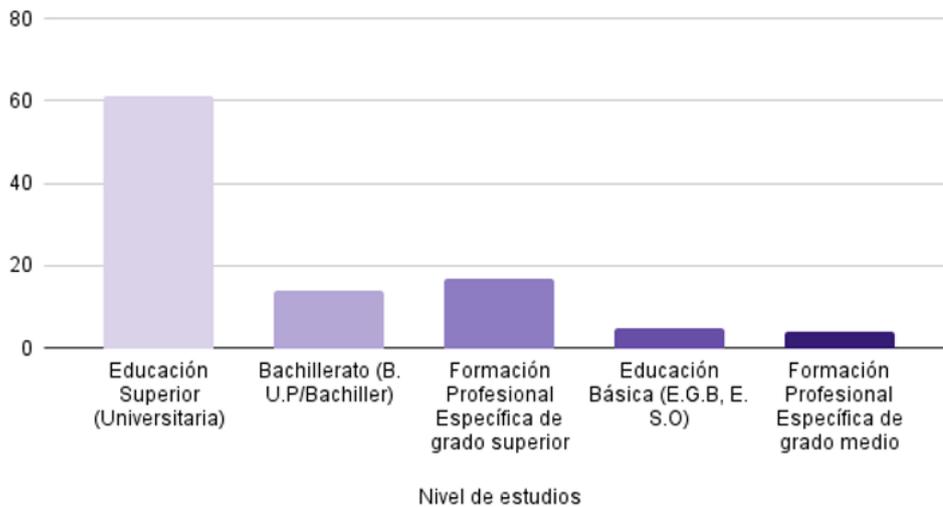
Por otro lado, en la segunda escala realizada a los reclutadores españoles respondieron que el 40% tienen como lugar de residencia Castilla y León, en segundo lugar, con un 31% la Comunidad de Madrid y en tercer lugar con un 7% Galicia.

Respecto a la pregunta realizada en la primera escala sobre el nivel de estudios, se obtuvo como resultados que un 60% tienen un nivel de Educación Superior

(Universitaria), un 17% Formación Profesional Específica de grado superior y en tercer lugar un 14% tienen como nivel el Bachillerato (contrastar Figura 5).

**Figura 5**

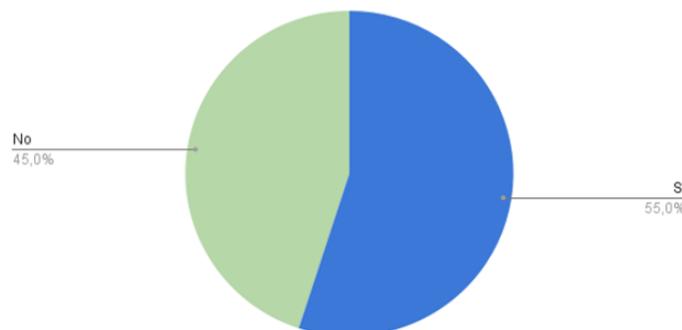
*Nivel de estudios de la población española encuestada*



La respuesta obtenida por parte de la población española a la pregunta de si tienen trabajo actualmente, el 54% contestaron de manera afirmativa y un 93% saben lo que es una prueba de selección de personal, pero sólo el 55% han realizado alguna prueba de selección para acceder a un puesto de trabajo (Figura 6).

**Figura 6**

*Personas que se han enfrentado a una prueba de selección*



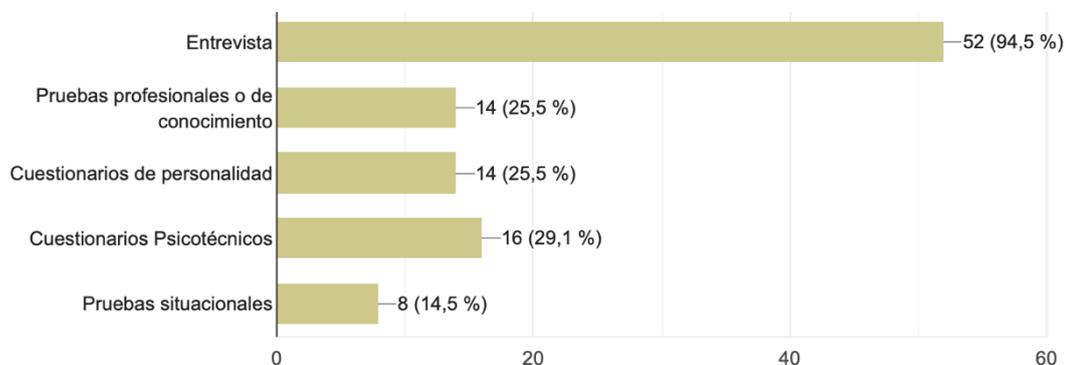
### 5.3- Análisis de los resultados

#### 5.3.1- Resultados ciudadanos españoles

El cuestionario, tras los ítems para obtener información sociodemográfica, consta de otros 16 ítems para obtener información sobre el proceso de selección al que se enfrentaron los encuestados. Los que respondieron de forma afirmativa a la última cuestión sobre si se habían enfrentado a un proceso de selección, se les preguntó sobre el tipo de pruebas que les realizaron en dicho proceso, siendo la respuesta más elegida con un 94,5%, es decir, 52 personas de las encuestadas, la entrevista. Un 29,1% los cuestionarios psicotécnicos, 25,5% las pruebas profesionales o de conocimiento y los cuestionarios de personalidad, y un 14,5% las pruebas situacionales, tal y como se indica en la figura 7.

**Figura 7**

*Tipos de pruebas de selección*

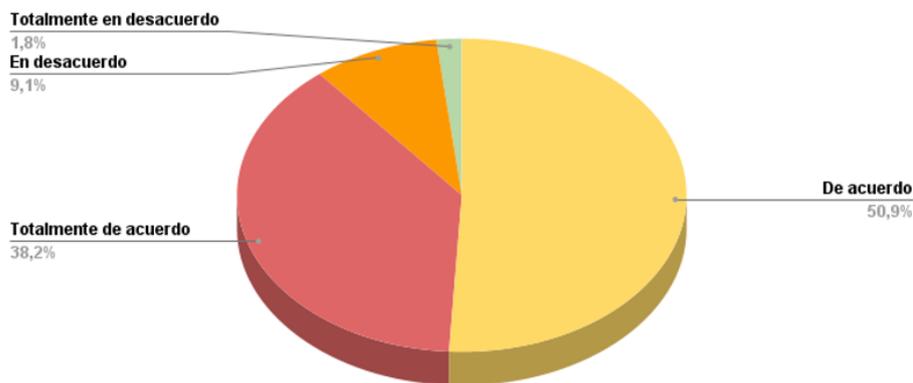


En relación al último trabajo que hubieran realizado los candidatos se les realizó la pregunta de cómo conocieron la oferta de empleo, un 49,1% de las personas encuestadas la encontraron gracias a un conocido, un 32,7% a través de plataforma online y en tercer lugar la más elegida fue los servicios de orientación y formación con un resultado del 12,7% de las personas encuestadas, y respecto a la pregunta de donde encontró la oferta de trabajo cuando realizó el proceso de selección la respuesta más respondida de nuevo es la de a través de un conocido, en segundo lugar, con un resultado del 38,2% a través de plataforma online y un 7,3% a través del periódico, también se obtuvieron las respuestas de a través de la universidad, realizando un proyecto de fin de carrera, a través de redes sociales como Facebook, autocandidatura e incluso la empresa se puso en contacto con el encuestado.

Un 50,9% se mostraron conformes con el desempeño profesional de la persona responsable de la realización de la prueba de selección tal y como se indica en la Figura 8 y un 47,3% establecen que la persona que realizó la prueba de selección explicó claramente los detalles del trabajo, tal y como se indica en la Figura 9.

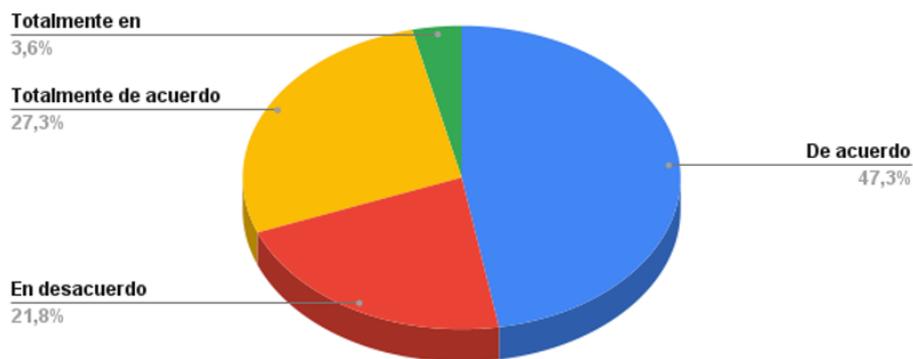
**Figura 8**

*Conformidad respecto al desempeño profesional del responsable del proceso de selección*



**Figura 9**

*Conformidad respecto a la explicación de los detalles del trabajo por parte del responsable del proceso*

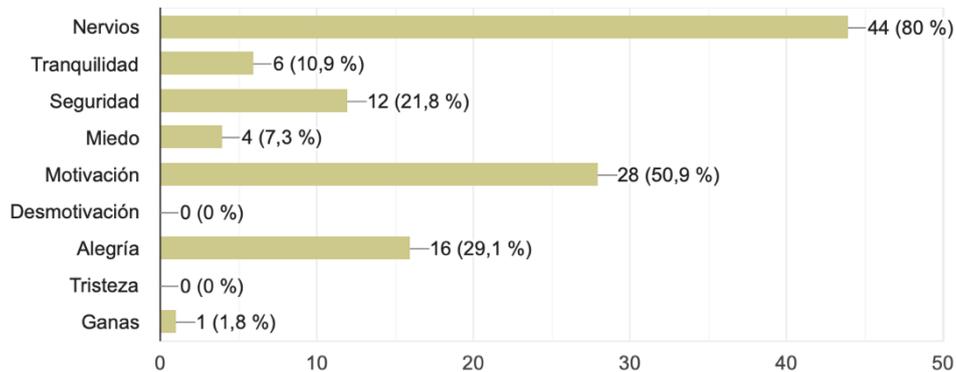


Al preguntarles por los sentimientos que desarrollaron a la hora de enfrentarse al proceso de selección la respuesta con más respuestas fue la de los nervios con un 80%, 44 encuestados, seguido de la motivación con un 50,9%, es decir, 28 encuestados y la

tercera más elegida la alegría con un 21,8%, es decir, 12 encuestados, como se muestra en la Figura 10.

**Figura 10**

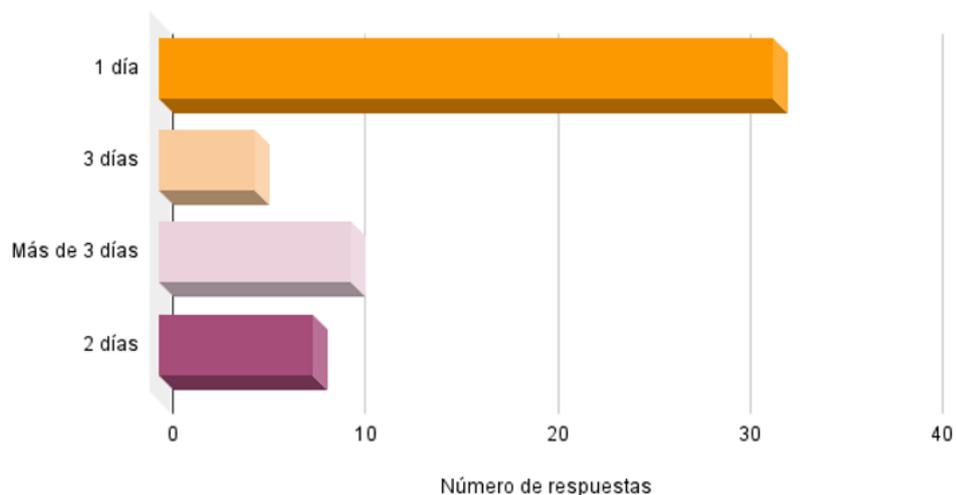
*Sentimientos a la hora de enfrentarse a un proceso de selección*



El 60% de los candidatos establecieron que la prueba fue formal, que el proceso de selección tuvo como duración 1 día con 32 respuestas, aunque un 18,2% respondieron que la duración del proceso fue de más de tres días tal y como se indica en la Figura 11.

**Figura 11**

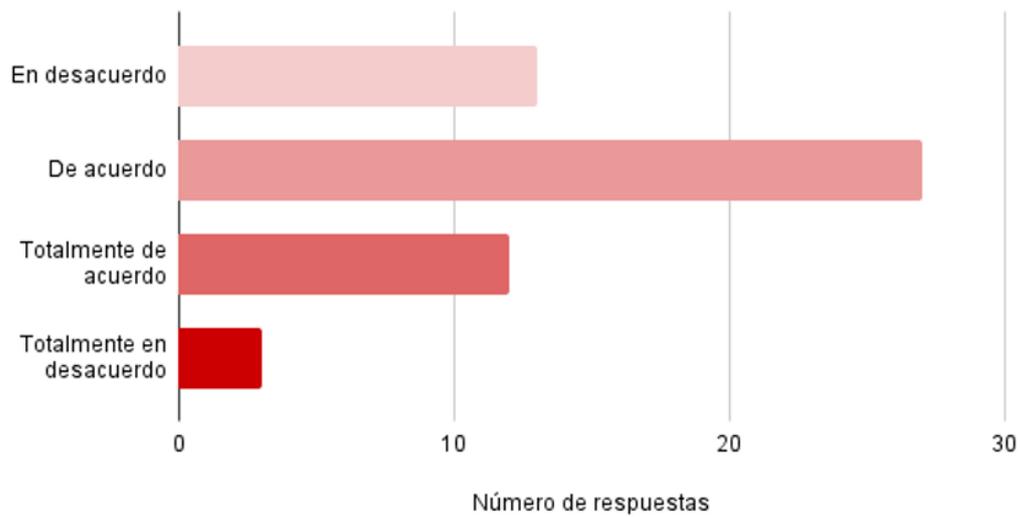
*Duración del proceso de selección*



El 49,1% se mostraron “de acuerdo” con que la persona que realizó el proceso de selección lo preparó con antelación, el 45,5% realizó el proceso con una sola persona responsable del mismo y el 29,1% con 2 personas, todo ello está indicado en las figuras 12 y 13.

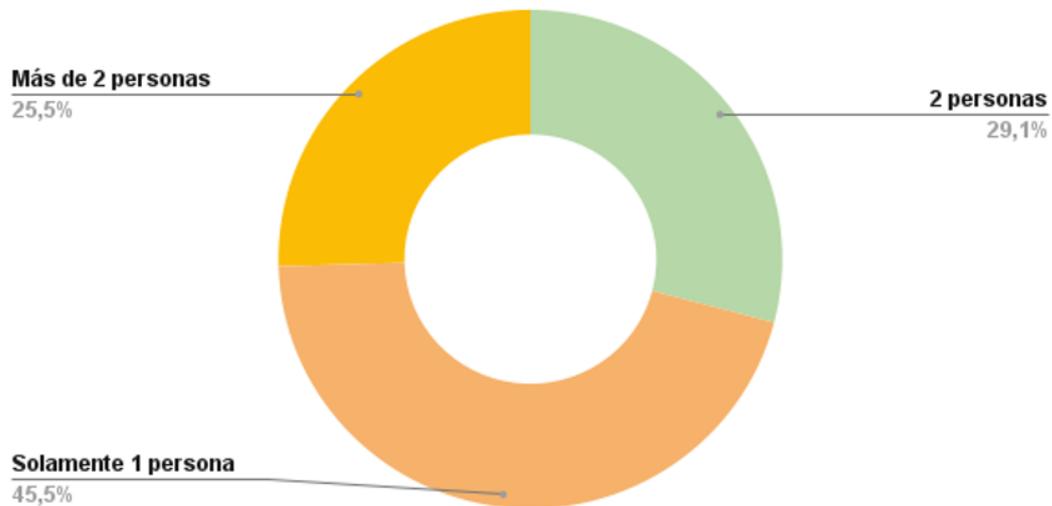
**Figura 12**

*Conformidad con el nivel de preparación del responsable del proceso*



**Figura 13**

*Cantidad de personas para desarrollar el proceso de selección*

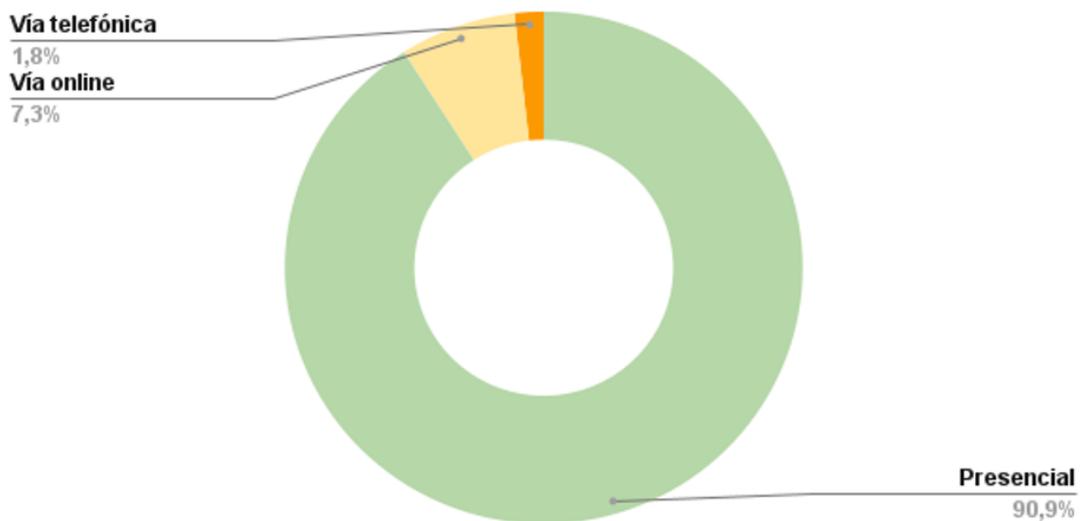


Al 54,5% se le informó del resultado de la prueba de selección por vía telefónica, no obteniendo resultados en la opción de “no le informaron”. También se les realizó la pregunta de cómo hicieron llegar su interés por esa oferta de trabajo, siendo un 49,1% a través de forma presencial, y un 40% vía online, un 3,6% respondieron que, a través de correo postal, un 1,8% a través de llamada telefónica y un 1,8% la empresa se puso en contacto con los candidatos.

La prueba de selección se realizó de forma presencial con un resultado de respuestas del 90,9%, un 7,3% se le realizó de forma online y un 1,8% a través de vía telefónica, (Ver figura 14). Se les realizó la pregunta de a qué puntos se hizo referencia en la prueba de selección y con un 78,2%, 43 personas de las encuestadas respondieron que a la experiencia, un 72,7%, de las personas encuestadas respondieron que la formación, la respuesta de disponibilidad (horarios) obtuvo un 67,3%, es decir, 37 personas de las encuestadas, seguido de un 47,3%, es decir, 26 personas respondieron que a las capacidades laborales, un 45,5%, 25 personas respondieron que personalidad, un 38,2%, es decir, 21 personas la visión de futuro, tal y como se indica en la figura 15.

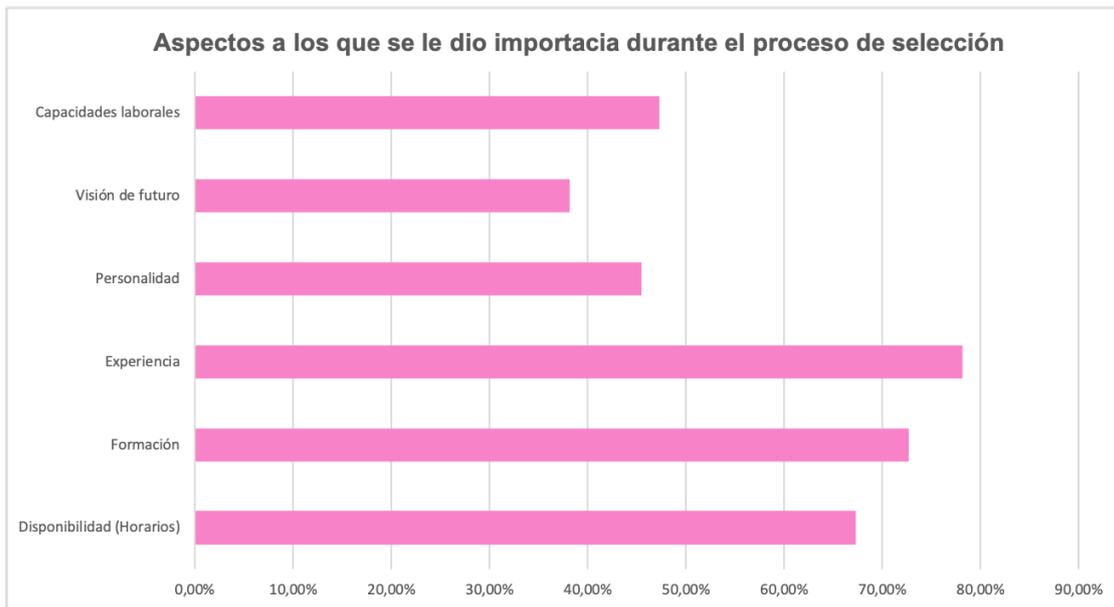
**Figura 14**

*Vía por la que se le realizó el proceso a los candidatos*



**Figura 15**

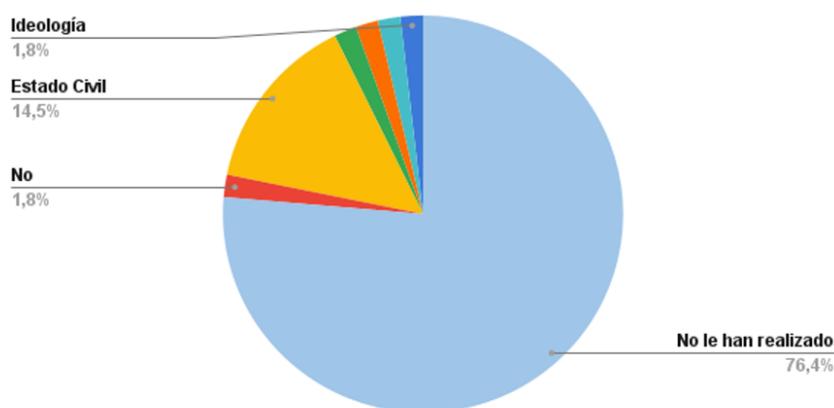
*Aspectos a los que se hizo referencia durante el proceso de selección*



En la escala también se realizó la pregunta sobre temas personales a los que se pudo hacer referencia, obteniendo que un 78,2%, es decir, 43 de las personas encuestadas respondieron que no se les realizó ninguna pregunta inadecuada respecto a temas personales, mientras que un 18,2%, 10 personas respondieron que en el proceso de selección se les preguntó sobre su estado civil, un 1,8% sobre la maternidad, creencias e ideología (Ver figura 16).

**Figura 16**

*Cuestiones inadecuadas*



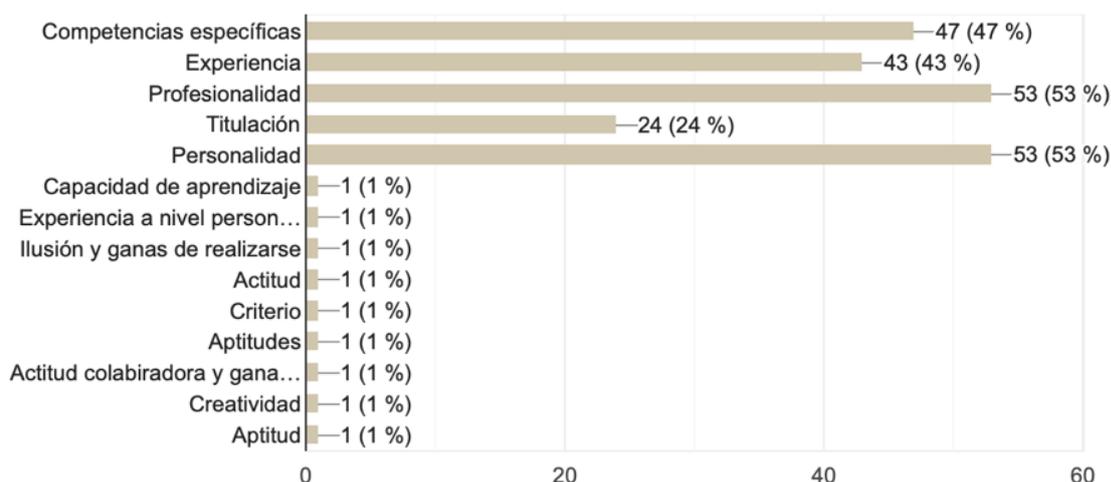
Para finalizar la escala se les realizó la pregunta de cuanto estaban satisfechos del proceso de selección que se les realizó siendo como resultado mayor la nota de un 8 para 20 personas de las encuestadas, es decir, un 36,4%.

### 5.3.2- Resultados de los reclutadores españoles

Por otro lado, haciendo referencia a la segunda escala para los reclutadores profesionales españoles, tras realizarles las preguntas correspondientes a los datos sociodemográficos, se realizaron 17 de ítems a mayores para obtener información sobre como realizan los procesos de selección. En primer lugar, se les realizó la pregunta de cuáles son las competencias que más valoran en un candidato, un 53% establece que la profesionalidad y personalidad, mientras que un 47% las competencias específicas, un 43% es la experiencia y un 24% la titulación, siendo las que menos valoran, la capacidad de aprendizaje, la experiencia a nivel personal, la actitud, la ilusión y ganas de realizarse, criterio, aptitudes, actitud colaboradora, ganas de aprender y trabajar para aportar, la creatividad y la aptitud, como se indica en la figura 17.

**Figura 17**

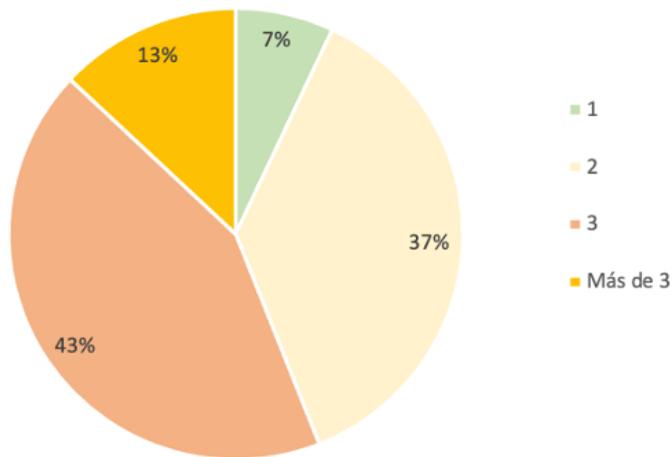
*Competencias a valorar en un candidato*



Por otro lado, los reclutadores establecen que para realizar el proceso de manera adecuada es necesario realizar 3 fases con un 43% de las respuestas, 2 fases responden un 37% de los encuestados, más de 3 un 13% y una sola fase, un 7% de los encuestados (Ver figura 18).

**Figura 18**

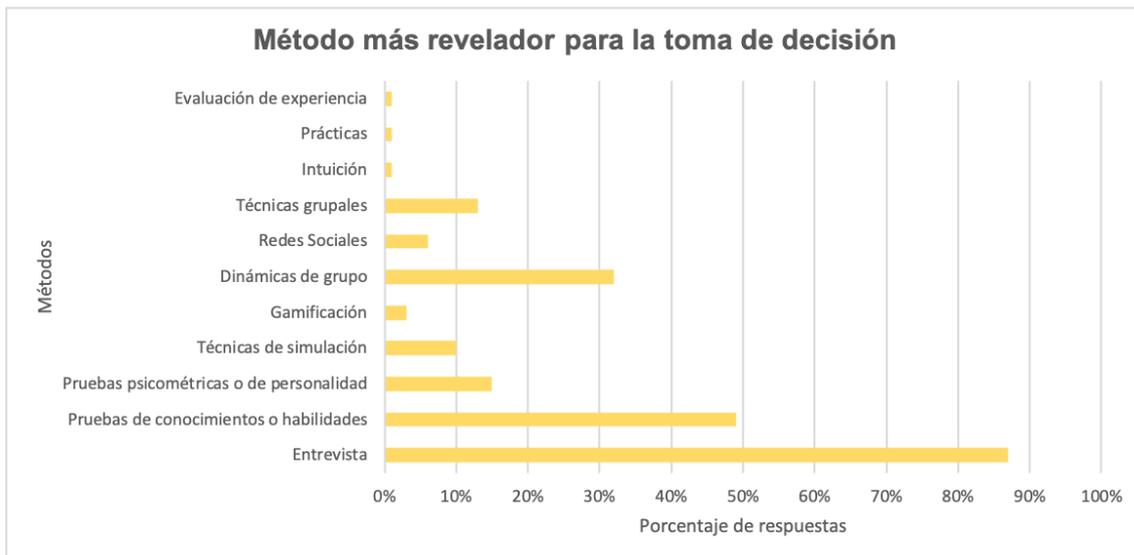
*Número de fases necesarias para el proceso de selección*



Para los encuestados el método más revelador para escoger a un candidato/a es la entrevista con un 87% de las respuestas, en segundo lugar, con un 49% pruebas de conocimientos o habilidades y, en tercer lugar, con un 32% las dinámicas de grupo (Ver figura 19).

**Figura 19**

*Método más revelador para la toma de decisión*



Lo más importante que puede hacer que estos eliminen a un candidato son las siguientes opciones, conducta inadecuada en la entrevista o técnicas grupales, primera impresión, desinterés establecida por 9 encuestados, falta de educación con 8 respuestas por los encuestados, contradicciones, mala actitud con 9 respuestas, malos modales,

impuntualidad con 4 respuestas, mala presencia con 2 respuestas, falta de aptitud, irresponsabilidad, poca profesionalidad con 4 respuestas, mentiras siendo la respuesta más repetida con 14 respuestas, soberbia, falta de motivación con 5 respuestas, inmadurez, introversión, personalidad negativa con 3 respuestas, pasividad, no tener un futuro claro, inútil, falta de capacidad, falta de perfil, que el candidato no tenga aficiones, falta de aseo personal, falta de identificación con los objetivos de la empresa con 4 respuestas, competencias personales, miedo, falta de ganas de trabajar, falta de disponibilidad, comportamientos poco éticos, candidato sin valores, falta de adecuación con el puesto de trabajo, respuesta inoportuna por parte del candidato, que el candidato no encaje en el equipo o en la organización, falta de empatía, falta de *feeling* entre el reclutador y el candidato, rasgos de personalidad inadaptados, inseguridad con 2 respuestas, al entrevista como factor para eliminar al candidato, prepotencia, falta de coherencia y arrogancia.

Un 55% de los reclutadores consulta las redes sociales, mientras que un 45% no lo hace.

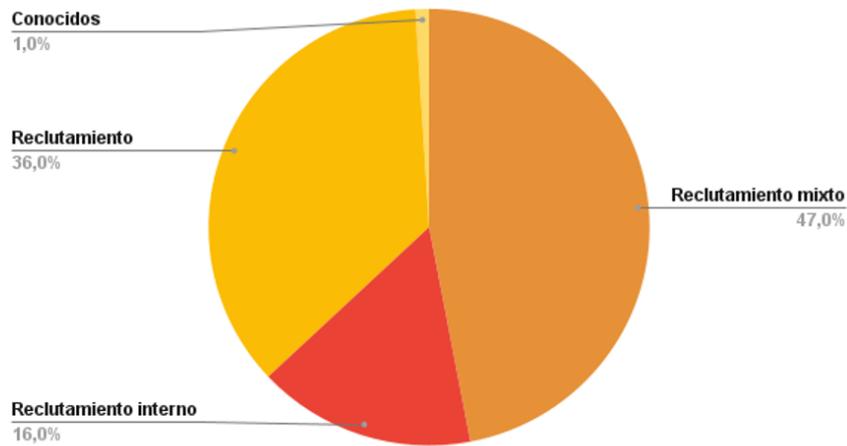
Un 52% ha respondido que le es fácil tomar la decisión de cuál es el candidato adecuado para el puesto, aunque un 64% afirma que “a veces” le ha resultado complicado encontrar a un candidato/a que cumpliera los requisitos para el puesto, incluso un 26% “casi siempre” le resulta complicado.

Un 98% de los reclutadores prefieren realizar el proceso de forma personal, el resto lo prefieren realizar online.

Respecto a la pregunta en relación a qué tipo de reclutamiento es el que más utilizan, se obtuvo que un 47% realiza el reclutamiento mixto, frente a un 36% que prefiere un reclutamiento externo y un 16% reclutamiento interno, incluso un 1% prefiere realizarlo a través de conocidos (Ver figura 20).

**Figura 20**

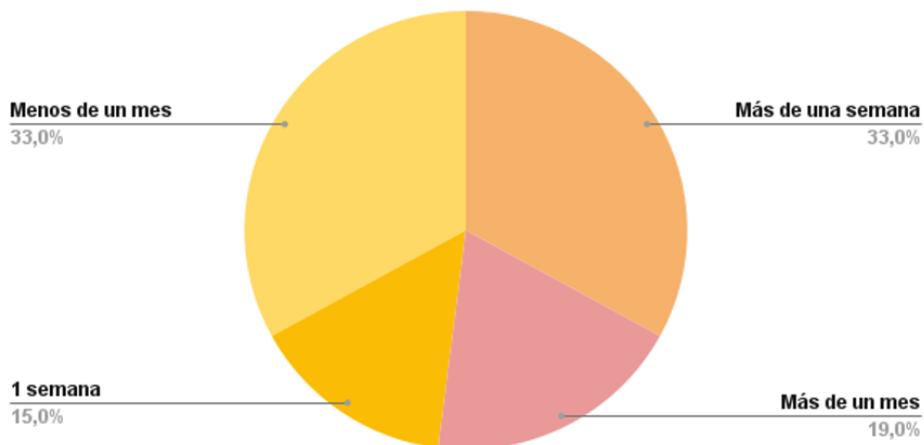
*Tipos de reclutamiento*



En la pregunta correspondiente a cuánto tiempo tarda en realizar el proceso de selección al completo un 33% afirma que menos de un mes o más de una semana, pero un 19 % afirma que más de un mes y un 15% 1 semana, estos datos se pueden observar en la figura 21.

**Figura 21**

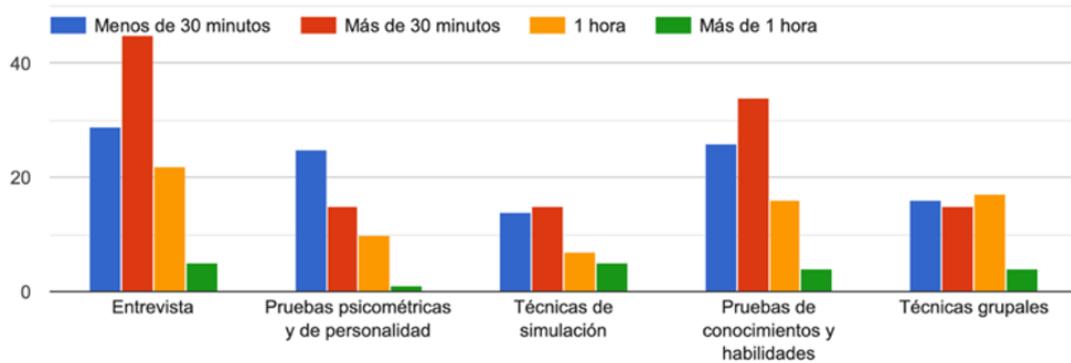
*Tiempo empleado para realizar el proceso al completo*



A la pregunta de cuánto tiempo tardan en realizar los métodos que utilizan para la selección de personal se obtuvieron los resultados de la siguiente figura 22.

**Figura 22**

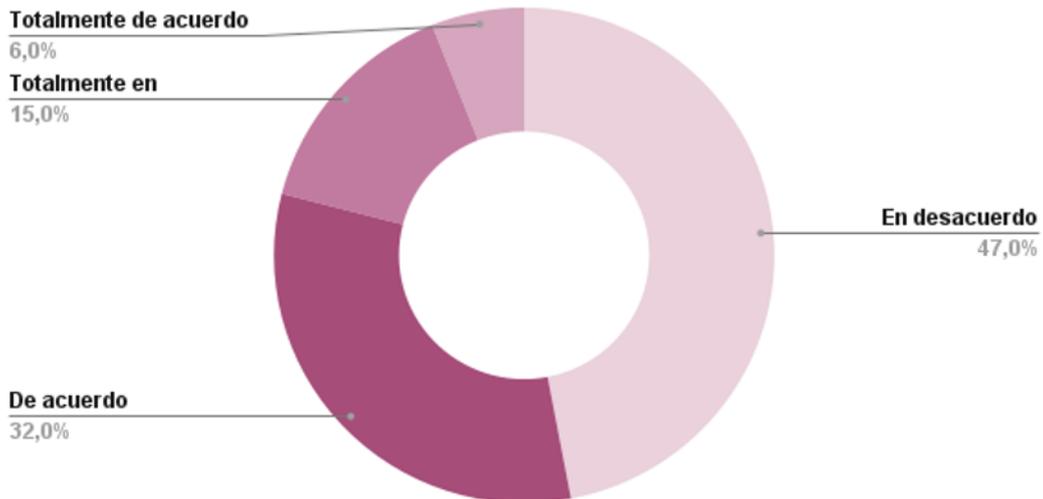
*Tiempo dedicado a cada una de las pruebas realizadas*



Un 47% está en desacuerdo respecto a que están actualizado de todos los métodos innovadores respecto a la selección de personal frente a un 32% está de acuerdo en que si están actualizados de todos los métodos innovadores del proceso de selección (Ver figura 23).

**Figura 23**

*Grado en que los reclutadores están actualizados de los métodos innovadores respecto a la selección de personal*

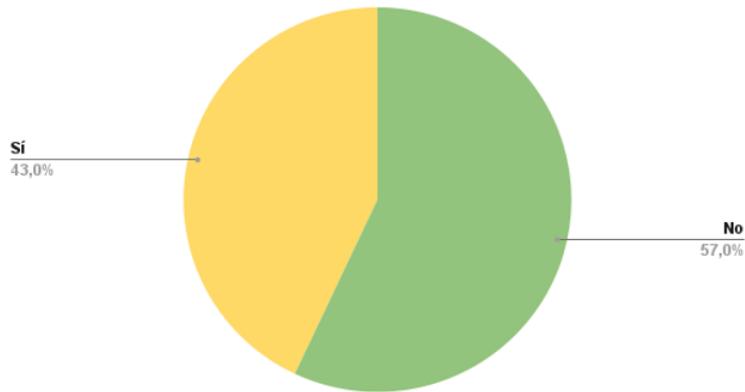


Aludiendo a las innovaciones en el proceso de selección, se hizo una serie de preguntas, respecto a si conocen lo que es el método *Headhunting 3.0* un 60% frente a un 40% no lo conoce, el reclutamiento 2.0 el 57% no lo conoce al igual que un 51,1% no conoce la gamificación, sin embargo, el 61% cree que los Robots y la Inteligencia

Artificial pueden ser herramientas útiles en el futuro de la selección de personal, todo esto se puede ver en las figuras 24,25,26 y 27.

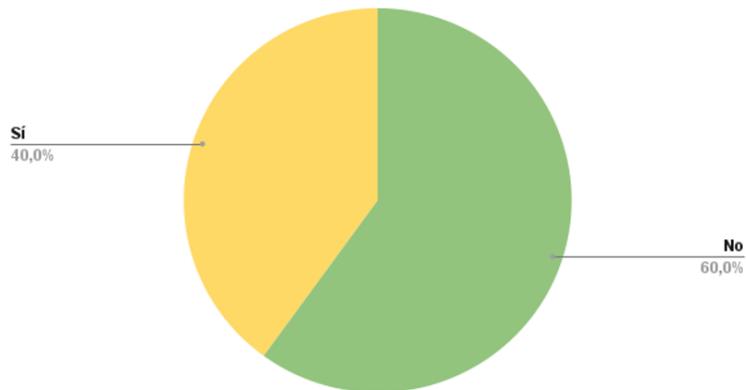
**Figura 24**

*Conocimiento del concepto reclutamiento 2.0*



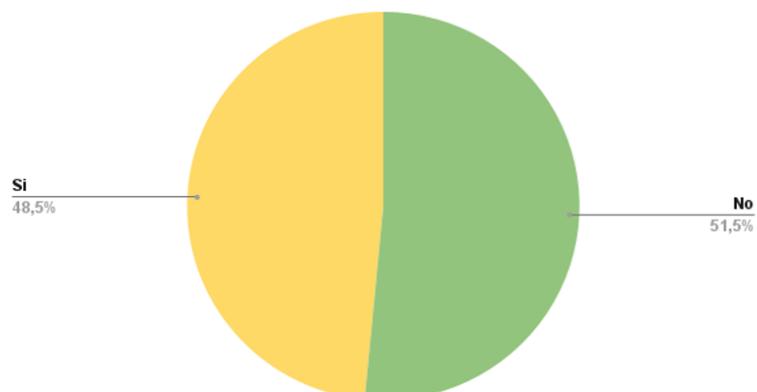
**Figura 25**

*Conocimiento del concepto Headhunting 3.0*



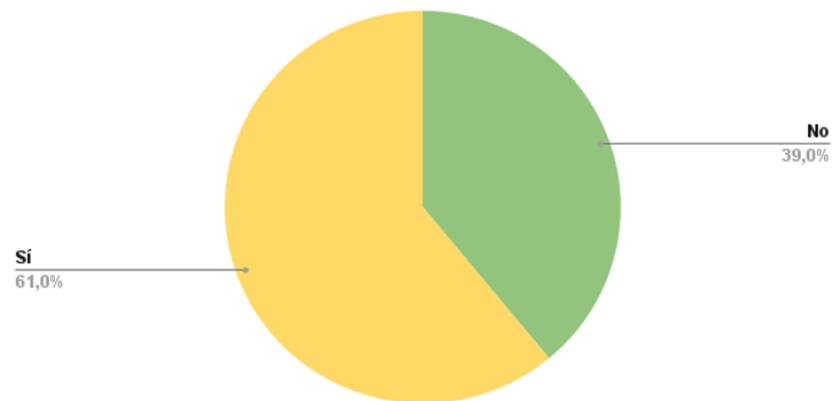
**Figura 26**

*Conocimiento del concepto Gamificación*



**Figura 27**

*Robots e inteligencia artificial*



Por último, en la escala se pide que se califiquen como reclutadores profesionales, siendo la puntuación más alta el 7 con un 45% de las respuestas.

## 6- CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta lo ilustrado por Sánchez (1997) existen siete fases en el desarrollo del proceso de selección. Ante esto, la mayoría de los reclutadores encuestados respondieron que tres fases eran suficientes para realizar el proceso de selección de manera adecuada, lo que puede ser un fallo a la hora de ejecutar el proceso, al realizar tan pocas fases respecto a las que se establecen en la teoría. Aunque la mayoría de los encuestados afirman que se les explicó de manera clara los detalles del trabajo y se muestran de acuerdo con el desempeño profesional de la persona responsable del proceso de selección.

Por otro lado, en la escala dirigida a los ciudadanos españoles, la respuesta a la pregunta de cuales fueron los tipos de pruebas que se les realizó durante el proceso, fue la entrevista con un porcentaje muy alto de respuestas, coincidiendo con los profesionales que también destacaron la entrevista como mejor método para escoger al candidato adecuado, aunque no se le da importancia a otro tipo de pruebas que pueden ser de gran utilidad a la hora de escoger un candidato, como pueden ser la gamificación, las técnicas de simulación, entre otras.

Además, un dato negativo a tener en cuenta, es que en la cuestión de si se hizo referencia a algún aspecto de carácter personal y privado, un grado significativo de personas respondieron que se les hizo cuestiones sobre su estado civil, además de la maternidad, ideología y creencias. Aunque a la mayoría no le realizaron ninguna cuestión de este tipo, algo que es muy positivo.

Los reclutadores también afirman que el proceso de selección al completo tiene una duración de menos de una semana o menos de un mes. Según Gómez (2016), el proceso tiene una duración media de 30 a 50 días ya que, si se tarda más, aumenta el coste del proceso y mayor tiempo está el puesto sin cubrir. Por ello, se puede concluir que los reclutadores encuestados realizan el proceso de manera correcta, aunque como se establece al principio muestran que no realizan todas las fases del proceso.

La mayoría de los ciudadanos españoles encuestados afirman que al aspecto al que más importancia le dan los reclutadores es la experiencia, mientras que los reclutadores establecen como principales la personalidad y profesionalidad, se puede apreciar cierta contradicción pero, aunque no lo digan, no hay otra forma de analizar la profesionalidad que la experiencia del candidato.

Otro dato a tener en cuenta es que los reclutadores coinciden en que el proceso de reclutamiento y selección es más favorable realizarlo de manera presencial, algo que a día de hoy se deben plantear, teniendo en cuenta la situación sanitaria actual de pandemia mundial. Además, no consideran que estén actualizados en las innovaciones en el campo del reclutamiento, como son el *Headhunting 3.0*, las entrevistas con robots reclutadores, etc., Es importante destacar que el uso de nuevas tecnologías e innovaciones puede reducir el coste del proceso y ayudar a realizar el proceso de manera más rápida.

Cabe añadir que este trabajo ha presentado ciertas limitaciones a la hora de realizarse, ya que nos encontramos en una situación mundial de pandemia en la que el contacto personal es muy difícil, por lo que las encuestas han tenido que ser facilitadas vía online, con el método bola de nieve, aunque las personas han respondido ampliamente a las escalas enviadas. Por otro lado, se ha visto dificultada la búsqueda de libros por las limitaciones sanitarias. Además, de que a la hora de buscar investigaciones sobre el tema tratado en este trabajo ha sido complicado, puesto que no se ha encontrado ningún estudio que haga referencia a las dos visiones tratadas, por un lado, la población española que se ha enfrentado a un proceso de selección y los reclutadores profesionales españoles. En mi opinión, los reclutadores deberían actualizarse de manera continua, ya que, debido a las nuevas tecnologías, las innovaciones no paran de surgir y esto puede ser de gran ayuda para el ahorro en costes, en tiempo, y así encontrar al candidato adecuado, que pueda garantizar el éxito de la empresa y hay métodos como la gamificación o valorar más las prácticas de los candidatos.

Finalmente, al realizar este trabajo, a la autora le ha surgido la curiosidad de indagar más en este proceso, sobre porqué los reclutadores dan tanta importancia a la experiencia, cuando puede que alguien que no tenga experiencia alguna, sea buen trabajador e incluso mejor que alguien con experiencia, o por qué no se actualizan a pesar de saber que no están actualizados, además, se espera que este trabajo sirva de ayuda para resolver dudas que puedan surgir a la hora de buscar un empleo.

## 7- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1). Recuperado de: <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/articulo/view/924>
- Arzate, A. (s.f.). Pros y contras del reclutamiento de personal interno y externo. *Grupo IPS*. Recuperado de: <https://www.ips.com.mx/blog/pros-y-contras-del-reclutamiento-de-personal-interno-y-externo>
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 141-167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Brita Inteligencia Artificial. (2021). *Inteligencia artificial: la nueva estrella del reclutamiento de personal*. Brita Inteligencia Artificial. Recuperado de: <https://brita.mx/inteligencia-artificial-la-nueva-estrella-del-reclutamiento-de-personal>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª edición). MCGRAW-HILL EDUCATION Recuperado de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Coll, F. (2020). Recursos Humanos. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Trillini (2013). *Definición de Recursos Humanos*. Economía gestiona a tu favor. Recuperado de: <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- Equipo AdelanTa,. (2019). *Qué es el headhunting, cómo funciona y cuándo utilizarlo para incorporar talento a la organización*. AdelanTa. Recuperado de: <https://adelantta.com/que-es-el-headhunting>
- Equipo Bizneo,. (2021). Qué es y para qué sirve el reclutamiento 4.0. *Bizneo*. Recuperado de: [https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-4-0/#Reclutamiento\\_40\\_reclutamiento\\_30\\_y\\_reclutamiento\\_20](https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-4-0/#Reclutamiento_40_reclutamiento_30_y_reclutamiento_20)
- Equipos & talento, (2020). Las 10 grandes tendencias de Recursos Humanos en 2021. *Equipos&talento*. Recuperado de:

- <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/12/01/las-10-grandes-tendencias-de-recursos-humanos-en-2021>
- Estébanez, B. (2019). Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0. *GBS Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Fragua, C. (2016). ¿Qué es un Nethunter? ¿Cómo seducirlo? *Observatorio de RRHH*. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/seleccion/que-es-un-nethunter.html>
- Gómez, P. (2019). La importancia de los Recursos Humanos en la empresa. *Aitana*. Recuperado de: <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>
- Gómez, J. (2016). ¿Cuánto debe durar un proceso de selección?. *Cerem*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/cuanto-debe-durar-un-proceso-de-seleccion>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción personal*. México, D.F. Manual Moderno
- Grupo Spec,. (s.f.). People Analytics: el análisis de Big Data en recursos humanos. *Grupo Spec*. Recuperado de: <https://www.grupospec.com/es/blog/121-big-data-recursos-humanos>
- Grupo Planeta (2020). ¿Qué hace Recursos Humanos en la empresa?. *Innovación en Formación Profesional*. Recuperado de: <https://www.ifp.es/blog/que-hace-recursos-humanos-la-empresa>
- Manjarrez, B. (2015). 5 ventajas del reclutamiento interno. *Linkedin*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/5-ventajas-del-reclutamiento-interno-brenda-manjarrez/>
- Manjarrez, B. (2015). 5 desventajas del reclutamiento interno. *Linkedin*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/5-desventajas-del-reclutamiento-interno-brenda-manjarrez/?originalSubdomain=es>
- Martínez.,A. (2019). *¿Cuál es la diferencia entre reclutamiento y selección de personal?*. HRTRENDS. Recuperado de: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/diferencia-reclutamiento-seleccion-personal>
- Martínez, M. (2016). ¿Qué es el headhunting?. *IMF, Blog de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/que-es-el-headhunting/>

- Monsálvez, S. (2018). Claves del reclutamiento y la selección de personal. *HRTRENDS*. Recuperado de: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/claves-reclutamiento-seleccion-personal>
- Montes, M.A., & González, P. (2021). *Selección de Personal, La búsqueda del Candidato Adecuado*, Ideaspropias.
- Oliveras, E.F. (2016). ¿Reclutamiento interno o externo?. P&A Group 1993. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/reclutamiento-interno-o-externo/>
- Perea, E. (2019). ¿Hay diferencia entre reclutamiento y selección?. *Staffing Personal*. Recuperado de: <https://www.staffingpersonal.com/diferencia-reclutamiento-seleccion/>
- Pérez, M.J. (2019). Tu próxima entrevista de trabajo puede ser con un robot. *ABC Economía*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-proxima-entrevista-trabajo-puede-robot-201906100238\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com](https://www.abc.es/economia/abci-proxima-entrevista-trabajo-puede-robot-201906100238_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com)
- Puyol, J. (2016). Big Data. En F.Pérez Bes (Ed.), *El derecho de Internet* (pp. 69-86). Barcelona: Atelier.
- Quispe, L.B. (2020). *Selección de personal: La gestión por competencia para una buena contratación en Latinoamérica*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Recuperado de: <http://tesis.unap.edu.pe/handle/UNAP/15343>
- Raffino, E.M. (2020). *¿Qué es el reclutamiento?*. Concepto.de. Recuperado de: <https://concepto.de/reclutamiento/>
- Redondo, R.J. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos*, 2, 23-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4415/441542971003.pdf>
- Rojas, P. (2019). *Reclutamiento y selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC.
- Romero, A. (2015). Tipos de entrevistas de selección. *Comunidad IEBS*. Recuperado de: <https://comunidad.iebschool.com/rrhhpress/tipos-de-entrevistas-de-seleccion/#>
- Ruiz, V. (2018). *Técnicas de selección de personal*. Emprende pyme.net. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-seleccion-de-personal.html>
- Runa. (2017). *En qué consiste el reclutamiento externo*. Runa. Recuperado de: <https://runahr.com/recursos/hr-management/en-que-consiste-el-reclutamiento-externo/>

- Salgado, Y. (21 de febrero de 2021). *Historia del Reclutamiento*. [archivo de video]. Youtube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4zTXCxixogA&t=35s>
- Salgado, J.F., Moscoso, S., & Lado, M. (2006). *Reclutamiento y selección*. En dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI (101-134). Madrid: Prentice Hall
- Sánchez, C.J. (1997). *Selección de Personal. Guía Práctica*. Amarú. 2ª edición.
- Sisternas, P. (2018). *Importancia de los Recursos Humanos en la empresa*. Emprende Pyme. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa.html>
- UVirtual,. (2020). Gamificación y reclutamiento: guía para diseñar tu juego. *UVirtual*. Recuperado de: <https://blog.uvirtual.org/gamificación-en-selección-nueva-tendencia-en-el-reclutamiento>
- Verker,. (2020). *La gamificación como método de reclutamiento*. Verker. Recuperado de: <https://verker.es/la-gamificacion-como-metodo-de-reclutamiento/>
- Villotta,. (2020). *Reclutamiento 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0*. LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/reclutamiento-10-20-30-y-40-antonella-villotta>
- Westreicher, G.(2021). *Población Objetivo*. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/poblacion-objetivo.html>
- Zayas, P.M. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*. Contribuciones a las Ciencias Sociales, 1-2. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/ccss/10/pmza.pdf>

## 8- ANEXOS

### **Cuestionario PRO.SEL.PER**

Este formulario consiste en 24 ítems. El objetivo de éste, es realizar un estudio de evaluación sobre las experiencias y visión a las que se puede enfrentar el trabajador cuando va a realizar un método para la selección de personal, cuyos resultados me podrán ser de ayuda para realizar mi Trabajo de Fin de Grado.

No le tomará más de 1 minutos realizarlo. Es totalmente anónimo y confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

#### ***Seleccione su edad***

- Menor de 35 años
- Entre 35 y 45 años
- Mayor de 45 años

#### ***¿Cuál es su género?***

- Mujer
- Hombre

#### ***Lugar de residencia***

- Andalucía
- Aragón
- Asturias (Principado de Asturias)
- Canarias
- Cantabria
- Castilla-La Mancha
- Castillas y León
- Cataluña
- Extremadura
- Galicia
- Islas Baleares (Illes Balears)
- La Rioja
- Madrid (Comunidad de Madrid)
- Murcia (Región de Murcia)
- Navarra (Comunidad Foral de Navarra)
- País Vasco
- Valencia (Comunitat Valenciana)

***¿Cuál es su nivel de estudios?***

- Educación Básica (E.G.B, E.S.O)
- Bachillerato (B.U.P/Bachiller)
- Formación Profesional Específica de grado medio
- Formación Profesional Específica de grado superior
- Educación Superior (Universitaria)

***¿En este momento tiene trabajo?***

- Si
- No

***¿Sabe lo que es una prueba de selección de personal?***

- Si
- No

***¿Conoce a alguna persona que haya realizado alguna prueba de selección para acceder a un trabajo?***

- Si
- No

***¿Ha realizado usted alguna prueba de selección para acceder a un puesto de trabajo?***

- Si
- No

***En caso de respuesta afirmativa a la anterior cuestión, ¿Puede indicar el tipo de prueba de selección que le realizaron? (Puede seleccionar varias respuestas)***

- Entrevista
- Pruebas profesionales o de conocimiento
- Cuestionarios de personalidad
- Cuestionarios Psicotécnicos
- Pruebas situacionales

***En relación con su último trabajo, ¿Cómo conoció la oferta de empleo? (Puede seleccionar varias respuestas)***

- Plataforma online
- Anuncio en periódico
- Por un conocido
- Autocandidatura
- Empresa de trabajo temporal
- Servicio de orientación, formación
- Servicio Público de Empleo Estatal

***¿La persona que le realizó la prueba de selección desempeñó de manera profesional el proceso a completo?***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

***¿La persona que le realizó la prueba de selección le explicó claramente los detalles del trabajo?***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

***¿Qué sintió a la hora de realizar la prueba de selección? (Puede seleccionar varias respuestas)***

- Nervios
- Tranquilidad
- Seguridad
- Miedo
- Motivación
- Desmotivación
- Alegría
- Tristeza
- Otra...

***¿Cómo cree usted que fue la prueba?***

- Formal
- Informal

***¿Cuánto duró el proceso de selección?***

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Más de 3 días

***¿Crees que la persona que le realizó el proceso de selección preparó el proceso?***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

***¿Cuántas personas le realizaron el proceso de selección?***

- Solamente 1 persona
- 2 personas
- Más de 2 personas

***¿Cómo le informaron del resultado de la prueba de selección?***

- Presencial
- Vía online
- Vía telefónica
- No le informaron

***¿Dónde encontró usted la oferta de trabajo?***

- Periódico
- Plataformas online
- A través de un conocido
- Otra...

***¿Cómo hizo llegar su interés por ese trabajo a la persona que le realizó la prueba de selección?***

- Presencial
- Vía online
- Correo Postal
- Otra...

***¿A través de qué medio le realizaron la prueba de selección?***

- Presencial
- Vía online
- Vía telefónica
- Otra...

***En la prueba de selección, ¿se hizo referencia a alguno de los siguientes puntos?  
(Puede seleccionar varias respuestas)***

- Formación
- Experiencia
- Capacidades laborales
- Visión de futuro
- Disponibilidad (Horario)
- Personalidad
- Otra...

***En la prueba de selección, ¿se hizo referencia a alguno de los siguientes aspectos?  
(Puede seleccionar varias respuestas)***

- Estado Civil
- Maternidad
- Ideología
- Creencias
- Etnia
- No le han realizado ninguna pregunta inadecuada
- Otra...

***En general, ¿qué tan satisfecho está con el proceso de selección que le realizaron?  
(Valore del 1 al 10 siendo el 10 la puntuación más alta)***

### **Cuestionario RE.DE.PER**

Este formulario consiste en 20 preguntas. El objetivo de éste, es realizar un estudio de evaluación sobre las distintas técnicas, procedimientos, objetivos, métodos... del reclutamiento de personal, cuyos resultados me podrán servir de ayuda para realizar mi Trabajo de Fin de Grado.

No le tomará más de 10 minutos realizarlo. Es totalmente anónimo y confidencial.

Muchas gracias por su tiempo.

#### ***Seleccione su edad***

- Menor de 35 años
- Entre 35 y 45 años
- Mayor de 45 años

#### ***¿Cuál es su género?***

- Mujer
- Hombre

#### ***Lugar de residencia***

- Andalucía
- Aragón
- Asturias (Principado de Asturias)
- Canarias
- Cantabria
- Castilla-La Mancha
- Castillas y León
- Cataluña

- Extremadura
- Galicia
- Islas Baleares (Illes Balears)
- La Rioja
- Madrid (Comunidad de Madrid)
- Murcia (Región de Murcia)
- Navarra (Comunidad Foral de Navarra)
- País Vasco
- Valencia (Comunitat Valenciana)

***¿Qué competencias son las que más valora en un candidato/a? (Puede seleccionar varias respuestas)***

- Competencias específicas
- Experiencia
- Profesionalidad
- Titulación
- Personalidad
- Otra...

***¿Cuántas fases cree que son necesarias para realizar un proceso de selección adecuado?***

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

***¿Cuál es el método que cree usted que es el más revelador para escoger a un candidato/a? (Puede seleccionar varias respuestas)***

- La entrevista
- Pruebas de conocimiento o habilidades
- Pruebas psicométricas y de personalidad
- Técnicas de simulación
- Gamificación
- Dinámicas de grupo

- Redes sociales
- Técnicas grupales
- Otra...

***¿Consulta las redes sociales de los/as candidatos/as?***

- Si
- No

***¿Sabe lo que es el Headhunting 3.0?***

- Si
- No

***¿Es fácil para usted tomar la decisión de cuál es el candidato/a adecuado/a para el puesto?***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

***¿Alguna vez ha resultado para usted complicado encontrar un candidato/a que cumpliera los requisitos para el puesto?***

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

***¿Prefiere realizar el proceso...?***

- Online
- Personal
- Vía telefónica

***¿Qué tipo de reclutamiento es el que más utiliza?***

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo
- Reclutamiento mixto

***¿Cuánto tiempo tarda en realizar el proceso de selección al completo?***

- 1 semana
- Más de una semana
- Menos de un mes
- Más de un mes

***¿Cuánto tiempo tarda en realizar los métodos que utiliza para la selección de personal?  
(Conteste sólo las que realiza o ha realizado)***

	MENOS DE 30 MINUTOS	MÁS DE 30 MINUTOS	1 HORA	MÁS DE 1 HORA
ENTREVISTA				
PRUEBA PSICOMÉTRICAS Y DE PERSONALIDAD				
TÉCNICAS DE SIMULACIÓN				
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				
TÉCNICAS GRUPALES				

***¿Cree que usted está actualizado/a de todos los métodos innovadores respecto a la selección de personal?***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

***¿Conoce el reclutamiento 2.0?***

- Si
- No

***¿Conoce el método de Gamificación?***

- Si
- No

***¿Crees que los Robots y la Inteligencia Artificial pueden ser herramientas útiles en el futuro de la selección de personal?***

- Si
- No

***¿Qué es lo más importante que puede hacer que usted elimine a un candidato del proceso?***

***¿Qué calificación cree usted que recibiría como reclutador? Valore del 1 al 10 siendo el 10 la puntuación más alta.***