

SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS



*ANALIZAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS
DE LA CIUDAD DE CORDOBA: PEQUEÑAS, MEDIANAS Y
GRANDES.*

- **Proyecto de Investigación Aplicada (PIA)**
- **Nombre:** ROSSI, Agostina
- **Profesor:** FLORES KANTER, Ezequiel
- **Número de legajo:** RHU01470
- **Carrera:** Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Antecedentes:

La práctica del reclutamiento y selección de personas tiene sus antecedentes desde el momento mismo de creación de una organización, y es implementada desde principios del siglo XX, quizá no desde el profesionalismo y la metodología con la que actualmente se ejercen, pero el acontecimiento de reclutar e incorporar personal es un hecho común a todas las organizaciones de todos los tiempos. La irrupción de la tecnología ha cambiado aquella metodología tradicional, proponiéndoles a las empresas y a los profesionales, un desafío, que por momentos se vuelve restrictivo o una oportunidad para complementar, o mejorar lo que hasta ahora se había desarrollado.

Objetivos:

En este proyecto de trabajo final de graduación se pretende analizar la gestión del proceso de reclutamiento y selección en pequeñas medianas y grandes empresas de la ciudad de Córdoba, y de esta forma comprender las razones por las que llevan adelante sus propias metodologías de reclutamiento y selección, estilos, herramientas y medios, ventajas y desventajas, entre otros.

Método:

El procedimiento para llevar adelante la investigación estará signado por una tipología de estudio exploratoria y fenomenológica, apoyada en una metodología de análisis cualitativa, y utilizando como técnica de relevamiento a la entrevista en

profundidad para abordar a doce profesionales de recursos humanos dedicados a la práctica de reclutamiento y selección de personal en el contexto de la ciudad de Córdoba.

Palabras clave: Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Perfiles, Empresas Privadas, Córdoba.

Qué se sabe sobre el tema:

La práctica de reclutamiento y selección es uno de los aspectos estratégicos en la administración de los recursos humanos, y por ende lo es también para la organización en general. Son diversos los estudios que han analizado esta actividad clave y al respecto la mayoría coincide en considerar a este subsistema como uno de los factores a estudiar con mayor detalle, ya que a partir de la definición de criterios y estipulaciones referidas a los puestos y a la estructura laboral de una empresa se delimitaran los ingresos y los perfiles de colaboradores que sean parte del futuro de la organización.

Qué añade este trabajo:

Con este estudio se pretenden materializar lo anteriormente descrito en las prácticas llevadas adelante en la ciudad de Córdoba, y de esta manera acercar la perspectiva profesional al sector de las empresas privadas, logrando identificar las ventajas, desventajas, la importancia y el nivel de implicancia que se le atribuye a esta gestión en el marco antes mencionado.

Cuáles son las implicancias del tema:

Acercarse a esta realidad permitirá visualizar la instancia en la que se encuentra la formalización de esta actividad, para de esta manera generar recomendaciones e identificar los desafíos ante los que se enfrentarán los profesionales de recursos

humanos, buscando mejorar y optimizar la gestión de reclutamiento y selección en este contexto.

En las organizaciones se llevan adelante diversas actividades y prácticas a partir de una gestión estratégica corporativa, tanto internas como externas, y cada una de estas dos dimensiones conllevan una especialización, donde los protagonistas principales son los propios colaboradores de dichas organizaciones. En estas circunstancias, desde la perspectiva de este proyecto de trabajo final de graduación se focaliza el interés sobre aquella dimensión interna y las prácticas que incumben a esta variable, como ser la administración del capital humano que es el recurso fundamental con el que una empresa comienza su desarrollo productivo.

Específicamente en el marco de los distintos subsistemas de la gestión de recursos humanos, se plantea como temática esencial el análisis de las prácticas de reclutamiento y selección de personal, es decir trabajando sobre el subsistema de previsión de los recursos humanos (Chiavenatto 2001).

Respecto a este tópico, existen innumerables enfoques que pueden referenciar la importancia de esta práctica en la gestión de las organizaciones. Uno de los más importantes remite a la idea del reclutamiento y selección como un proceso generador de espacios laborales, de aprendizaje y desarrollo en las empresas, que comienza con el impulso de la propia organización por mejorar su desempeño, lo que en determinadas ocasiones le implica, incorporar nuevos colaboradores. Esta instancia comienza cuando en el seno organizacional se identifica la necesidad, ya sea por haberse generado una vacante, o porque la propia empresa ha definido profundizar y especializar su trabajo;

cualesquiera sean las circunstancias lo que continua será el análisis de aquellas demandas y requerimientos que el puesto de trabajo genera, por lo tanto suscriben al profesional de recursos humanos a un estudio detallado de los requerimientos, necesidades y exigencias que le generará el puesto al nuevo colaborador (Werther y Davis, 2000).

En esta etapa, donde el responsable del proceso se encuentra estudiando los detalles del puesto, Alles (2012) describe la necesidad, y al mismo tiempo la oportunidad de concientizar a los profesionales para que interpreten y articulen dicha instancia como un momento de aprendizaje, para luego ser formadores en simultaneo a la hora de tener el contacto con los postulantes, y de esta forma desarrollar lo que se denomina employer branding, es decir que desde esta perspectiva el reclutamiento y selección no solamente debe ser entendido como una actividad estrictamente de la dimensión interna, sino también conlleva aspectos que impactaran indirectamente en a imagen de la organización que se le pueda generar a aquellos potenciales colaboradores de la empresa.

Este abordaje conceptual tiene como marco referencial distintos estudios que demuestran la importancia y el protagonismo del reclutamiento y selección en el desenvolvimiento de las empresas, donde el propósito principal es proveer a la organización con un gran grupo de solicitantes de empleo en términos de conocimientos, habilidades y otros atributos. Lukaszewski, Stone-Romero y Johnson (2013).

De acuerdo a lo planteado, se deduce que “el proceso de selección es considerado el eje fundamental en el cual radica el éxito de las organizaciones, inmersas en un

mercado globalizado que avanza a pasos agigantados, y en el cual las empresas que marcan la diferencia, han concentrado sus fuerzas en reclutar e incorporar los mejores talentos, los cuales se encargan de potenciar y dirigir a las organizaciones hacia la cima del éxito empresarial” (Santiago Agreda Arteaga s/f).

Actualmente las empresas se enfrentan a un desafío cada vez mayor a la hora de captar y atraer talentos, es por ello que los profesionales de recursos humanos deben aprovechar los beneficios y las ventajas que hoy ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección; el éxito principal depende en gran medida de la efectiva elección que hagan de su propio capital humano.

El proceso de reclutamiento y selección es una herramienta valiosa que permite conocer el potencial de los candidatos para poder elegir el talento más adecuado a incorporar. Es así como el exponencial crecimiento de la tecnología, internet, y demás instrumentos tecnológicos, que impactan directamente en el sector de recursos humanos, generan oportunidades significativas para las empresas con el propósito de agilizar y hacer más eficientes los procesos de incorporación de su personal. (Garcia Castro, Gatica Barrientos, Sosa, Gatica, Vargas Hernández, Hernández Garcia, Ramos Velázquez, Diaz 2016).

Para llevar adelante la investigación será necesario delimitar los objetivos específicos junto a las variables de análisis, y se abordarán a los responsables de recursos humanos de pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Córdoba,

para luego analizar e interpretar la información y así, extraer conclusiones que puedan dar respuesta al interrogante que da inicio a la reflexión de este trabajo:

¿Cómo se gestionan las prácticas de reclutamiento y selección de personal en empresas pequeñas medianas y grandes en la ciudad de Córdoba?

Las empresas u organizaciones necesitan constantemente incorporar nuevos colaboradores, indistintamente sean las áreas, y para ello se sirven de metodologías específicas que puedan facilitarles el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta práctica ha sido ejecutada por diversos responsables de las organizaciones a lo largo de la historia, y en la actualidad el profesional de los recursos humanos se ha ganado el espacio para demostrar que es él aquel responsable más idóneo para gestionar la incorporación de personal a las organizaciones.

Esta actividad clave se encuentra inmersa dentro de los subsistemas de recursos humanos que se desarrollan en las compañías, que según Chiavenatto (2001) corresponde al subsistema de previsión.

Sistema y Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos se encuentra como un sistema compuesto por cinco subsistemas completamente interrelacionados entre sí, que gestionan eficiente y eficazmente a la plantilla de personal.

Específicamente y de acuerdo a la temática principal que se desarrolla en este proyecto el subsistema a estudiar refiere a la metodología para incorporar e integrar el personal a las organizaciones.

Subsistema de provisión de personas

Su función primordial es proceder a la planificación de la cantidad de personal que requerirá la organización en el corto plazo. Dentro del mismo se encuentran los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas, para lo cual se debe tener en cuenta la estrategia general que la empresa implementará. Se debe definir el perfil óptimo de requerimientos que demandará cada puesto para proceder con el reclutamiento y selección de las personas que ocuparán dichos puestos. (Chiavenatto, 2001).

El reclutamiento es el proceso que tiende a atraer potenciales candidatos cualificados capaces de ocupar diferentes cargos dentro de la organización. Por lo tanto, ésta gestión de reclutar y seleccionar al personal, debe ser lo más eficiente posible, ya que los demás procesos dependerán de la cualificación del personal que ya fue contratado. (Bretones y Rodriguez, 2008).

Es por ello que proporcionar y seleccionar al personal es una actividad fundamental de la gestión de recursos humanos en una empresa, afecta directamente al desempeño, siendo la clave de la productividad y el buen funcionamiento de la misma. (Vardarhiera, Vuralb, Birgün, 2014).

Para dar comienzo al proceso el reclutador identifica las vacantes que existen o existirán en la organización, tomando en consideración el análisis de puestos de la compañía. El reclutamiento proporciona como resultado información útil acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de la organización, lo que permite tomar decisiones estratégicas (Werther y Davis, 2008).

Esta actividad es parte de un proceso configurado por diversas tareas y pasos que responden a un protocolo de desarrollo, que debiera presentar principios de flexibilidad y rigidez. La rigidez para lograr respetar la secuencia lógica del trabajo, y la flexibilidad para que esta aplicación pueda adaptarse a la circunstancialidad en la que se encuentre el propio profesional, y además para impulsar la secuencia posterior que se complementa a la etapa de selección.

Por su parte la segunda etapa clave del todo el proceso remite entonces a la selección, que es el periodo donde la organización implementa el trabajo de depuración de los candidatos que han sido estipulados en la lista de potenciales candidatos para el puesto de trabajo. Específicamente la selección de personal es el proceso mediante el cual la organización va a elegir entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor con los criterios del puesto a cubrir, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos. Sus etapas son: a) evaluación del currículum vitae, b) evaluación de potenciales candidatos, c) entrevistas, d) exámenes psicológicos y de salud, e) valoración general de los mismos y f) elección del candidato más idóneo para el puesto a cubrir (Werther y Davis, 2008). Esta función podrá estar a cargo de la misma empresa o contratar los servicios de outsourcing.

Es importante considerar que estas dos actividades que son parte del mismo subsistema, deben ser definidas y gestionadas congruentemente con la filosofía y política de la organización.

Congruencia con filosofía y política organizacional

La gestión de reclutamiento y selección es una herramienta que no solo se sustenta en su función de incorporación de personal a la compañía, sino que es la primera de las herramientas estratégicas con las que trabaja el profesional de recursos humanos. Poder elegir el perfil de empleado que se considere idóneo a los fines de la organización es de los aspectos más determinantes para el futuro del desempeño empresarial, por lo tanto esta instancia implica la perspectiva estratégica, táctica y operativa, que si bien es efectuada desde el segundo de estos tres niveles, debe encontrarse alineada a la filosofía y política global de la empresa. En este sentido el administrador tiene la obligación de materializar la identidad organizacional en ideas claras para que el candidato comprenda la esencia del espacio al cual se está integrado.

No solo se trata de cubrir una vacante, sino también de hacerlo estratégicamente. Esto significa trabajar acorde a los lineamientos filosóficos y políticos de la empresa, dejando de lado la inmediata necesidad y urgencia que demanda el puesto, ya que en reiteradas ocasiones estas circunstancias se vuelven contraproducentes a los propósitos centrales de la compañía, y una decisión que a priori, parecía simple se transforma en el mediano y largo plazo en un conflicto que podría implicar pérdida productiva, desfasajes legales, y conflictos en el seno interno de la organización.

Fuentes de reclutamiento

Para poder encontrar el candidato ideal, las empresas deben elegir entre los mejores candidatos, y para poder hacerlo deben investigar donde encontrar la mano de obra ideal (Pelin Vardarliera, Yalçın Vuralb, Semra Birgün, 2014).

Para cubrir una vacante se puede acudir a los mismos empleados de la empresa, para promoverlos o transferirlos en aquella actividad para la cual no se posee un responsable, es decir llevar adelante un reclutamiento interno, que tiene como ventajas identificar y conocer previamente las cualidades del colaborador, como así también su totalidad de perfil.

En cambio, las fuentes externas de reclutamiento le generan un esfuerzo mayor, y aunque parezcan los espacios tradicionales y comunes, son secundarios al reclutamiento interno.

En complemento se pueden mencionar lo que en la actualidad se denominan las fuentes On Line o plataformas en internet donde las organizaciones tienen la posibilidad de acceder a un número ilimitado de perfiles con un alcance imposible de imaginar en el ámbito off line (tradicional).

Quizá, sería importante reflexionar acerca de la eficacia del reclutamiento electrónico, si atrae candidatos más talentosos y diversos que un reclutamiento tradicional. Aunque son pocos los estudios que abordan esta cuestión, los resultados indican que el reclutamiento electrónico sí atrae mayor número de candidatos, pero eso

no significa que sean de mayor calidad, en comparación con las formas tradicionales de reclutamiento (Stone, Deadrick, Lukaszewski, Johnson, 2015).

Las fuentes a las que el profesional de Recursos Humanos puede remitirse para encontrar el perfil idóneo son de diversa naturaleza, en principio es preciso considerar a los empleados actuales de la organización, evidenciando una fuente interna, y por otro lado a aquellos potenciales integrantes de la organización perteneciente al mundo exterior, es decir una fuente externa.

Ahora bien, independientemente de estas dos fuentes, el procedimiento se enfoca en bucear y luego en encontrar un potencial perfil que sea acorde a las expectativas de la organización.

Tanto el reclutamiento y selección generados desde el seno organizacional como el desarrollado a partir del contexto lejano a la compañía presentan ventajas y desventajas (Chiavenatto, 2000).

Ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento interno y externo

Respecto a las ventajas del reclutamiento interno pueden describirse aspectos tales como la economicidad, búsqueda rápida, la seguridad por el conocimiento ya establecido, y por sobre todas las cosas la posibilidad de motivar a un empleado a partir de focalizar la atención sobre sus cualidades y capacidad. Al mismo tiempo es importante considerar las desventajas del proceso, tales como la exigencia desmedida sobre el personal que ya pertenece a la organización, y también el generar potenciales

conflictos entre compañeros de trabajo que se han postulado y no todos alcanzarán la instancia de ser elegidos. (Alles, 1999).

En referencia a la fuente externa, tiene como aspectos positivos la renovación que experimenta la organización cuando se incorpora personal que no es parte de la plantilla tradicional, y de esta manera aporta una visión diferente y estimula a sus compañeros de trabajo.

Las desventajas que presentan las fuentes externas, a diferencia de la fuente interna son demoras en encontrar el perfil adecuado para el puesto y al mismo tiempo contar con el mismo una vez seleccionado, a su vez arroja mayor incertidumbre e inseguridad ya que el conocimiento sobre el postulante no es el mismo. (Alles, 1999).

Reclutamiento On Line

En los últimos quince años la práctica del reclutamiento y selección se ha visto influenciada por los diferentes avances tecnológicos sobre todo desde la perspectiva de los medios digitales. Esta combinación de factores da inicio a los que actualmente puede denominarse como reclutamiento On Line donde ésta gestión de búsqueda de personal con potencialidades específicas para cubrir un puesto de trabajo propicia ventajas y al mismo tiempo desventajas para el desarrollo. Según Reina (2004) como toda tecnología y plataforma de medios el e-Recruitment sirve o es de utilidad para que el profesional de los recursos humanos pueda optimizar, agilizar y lograr un alcance superior de aquel que generaba a partir de las bases tradicionales.

Según los especialistas el reclutamiento On Line y su incidencia tecnológica pasan a ser una herramienta estándar si no se le aplica una perspectiva estratégica, es decir que para explotar sus verdaderas funcionalidades la empresa consultora o profesional de reclutamiento debe encuadrar dicha práctica en el marco de un plan de reclutamiento donde deban definirse los estadios y posiciones que tendrá tanto la fase tradicional como la fase digital de reclutamiento (Reina, 2004).

Esta tendencia no solo ha determinado un nuevo rumbo de la gestión, sino también de las herramientas con las que trabajan he incorporan nuevo personal a las organizaciones. Existen innumerables espacios donde virtualmente la oferta laboral puede conectarse directamente con la demanda y específicamente a partir de registros por navegación que se realizan en los diversos sistemas interconectados y multi-redes. (Reina, 2004). Específicamente estas redes o espacios virtuales pueden clasificarse de acuerdo a su contenido y utilización (Diaz Llairó, 2010).

De esta forma pueden describirse soportes generalistas y soportes profesionales. Los soportes generalistas poseen una dimensión informal y están al alcance de la comunidad en su completitud son específicamente las redes sociales, que si bien son perjudicadas por el uso extremo y social, también son utilizadas por las empresas y otros profesionales con el propósito de detectar los perfiles idóneos para los puesto de trabajo que desean ocupar; son ejemplos de estos Facebook, Twitter, Instagram, etc. Por el lado de los soportes específicos o también denominados profesionales se encuentran aquellos espacios o redes laborales con una especificidad sin comparación a aquellos espacios netamente sociales, es el caso de soportes como Likedin, Computrabajo, y otras

plataformas donde se adscriben seriamente y con una intención laboral distintos profesionales o interesados en conseguir un espacio laboral dentro de una organización. (Diaz Llairó, 2010).

Concretamente puede decirse que la tecnología combinada a ésta práctica ha llegado al ámbito de los Recursos Humanos para generar la posibilidad de profesionalizar el desarrollo de la administración de personal en el marco laboral/organizacional. Obliga y le exige como así también le genera la posibilidad de afianzar los conocimientos sobre la búsqueda de perfiles, agilizando su capacidad deductiva volviéndose eficiente respecto al filtrado de información, ya que la cantidad de datos recabados es superior a los medios tradicionales generándole así como la alternativa de mayores opciones una cuantiosa cantidad de insumos informativos a analizar.

Objetivo General

- Analizar la gestión del proceso de reclutamiento y selección en empresas privadas de la ciudad de Córdoba: pequeñas, medianas y grandes.

Objetivos Específicos

- Identificar las políticas de reclutamiento y selección que tiene cada una de estas organizaciones.
- Detectar la tipología de procesos de reclutamiento que se llevan a cabo en estas organizaciones.
- Analizar la pertinencia de la aplicación de los programas de reclutamiento y selección de acuerdo a la dimensión de cada una de estas empresas.
- Identificar el nivel de importancia que las organizaciones, de acuerdo a su dimensión, le atribuyen a la formalización y profesionalización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Participantes:

Los participantes de la investigación, que serán parte de la muestra estarán conformados por profesionales de recursos humanos dedicados a la práctica de reclutamiento y selección de personal, independientemente su trabajo sea efectuado en una empresa, organización o consultora de asesoría externa.

El criterio muestral será no probabilístico intencional, lo que significa que no todos los profesionales de la ciudad de Córdoba tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos para formar el grupo específico de objetos de estudio, y también implica que será la perspectiva del propio investigador la que determine los casos de análisis que se consideren idóneos en referencia a los objetivos de indagación (Vieytes, 2004).

De esta forma la muestra quedará constituida por una totalidad de doce profesionales de recursos humanos que se desarrollen en el ámbito de reclutamiento y selección de personal en el contexto de la ciudad de Córdoba.

Instrumento:

La técnica que se empleará para abordar a los profesionales será la entrevista en profundidad, apelando a la posibilidad de desarrollar una conversación dinámica y flexible que dicha técnica le propicia al investigador. Para materializar este propósito es importante definir el instrumento, que será una guía de preguntas, a través del cual

aquella dinámica conversacional podrá efectuarse en un marco de desarrollo sin restricciones, donde cada pregunta será un disparador que oriente la conversación en congruencia con los objetivos de investigación. (Merlino, 2009).

La entrevista estará conformada de acuerdo a las variables consignadas en los objetivos de indagación, como así también las respectivas dimensiones e indicadores.

A grandes rasgos los lineamientos conceptuales tratarán sobre la planificación del proceso de reclutamiento y selección de las empresas, la importancia de dicho mecanismo en las organizaciones, el nivel de formalización que demuestran las empresas, el protagonismo de los profesionales de recursos humanos y la posición que toman para su gestión e implementación y el estilo que tienen de acuerdo a los objetivos y a los recursos asignados.

El instrumento en su completitud podrá ser observado en el anexo número 1.

Procedimiento:

La investigación tendrá una tipología de estudio de carácter exploratorio y fenomenológico, ya que se describirán aspectos referidos a la experiencia y vivencias de los profesionales de Recursos Humanos sobre una temática que aún no ha sido abordada desde la perspectiva que aquí se le pretende dar.

La importancia de enmarcar a la investigación desde un carácter exploratorio se asienta en la necesidad de “examinar un tema o problema de investigación poco

estudiado, (...) o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2010, p.79).

La metodología de análisis de información será cualitativa, ya que el enfoque interpretativo se centra en la profundidad de los aspectos, la esencia y el contenido de las experiencias y las manifestaciones de los profesionales. En este sentido se podrán apreciar los significados de los enunciados y de esta forma lograr la contextualización de los hechos a estudiar (Vieytes, 2004). Específicamente Hernández Sampieri et al. (2010) afirma que la sustancia de esta metodología refiere a:

“un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen)” (Hernández Sampieri et al. 2010, p.10).

Para concretar el relevamiento será preciso planificar el abordaje y la toma de contacto con los doce profesionales definidos como la muestra de estudio. Para ello se los contactará formalmente vía email o telefónicamente, y en dicha circunstancia se les invitará y explicará la temática y los objetivos de la investigación, de igual manera se les expresará el carácter anónimo que tendrá la entrevista como así también los resultados que de ésta se generen.

Luego de haber implementado la totalidad de las entrevistas, se procederán al procesamiento y ordenamiento de información, mediante una sistematización siguiendo los ejes temáticos y pautas conceptuales de la guía de preguntas. Una vez que la información se encuentre esquematizada, se procederá a categorizar las manifestaciones, buscando identificar los denominadores comunes y categorías de análisis que pudieran encontrarse en dicho contenido. A partir de allí se realizará un análisis de contenido, cruzando información, anclándola a aquellos denominadores comunes y complementando o contrastándola con el marco teórico. Finalmente los resultados generados serán contrapuestos a los antecedentes de la investigación para de esa manera emplear la discusión de la investigación.

Diagrama de Gantt

MESES	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
ACTIVIDADES										
Ajuste de Marco Teórico										
Elaboración de instrumento										
Relevamiento										
Procesamiento y ordenamiento de datos										
Interpretación de Resultados										
Presentación de resultados										
Discusión										
Conclusión										
Entrega final										
Defensa										

- Chiavenatto, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogotá, Colombia: NómoS S.A.
- Alles, M (2012), *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Ediciones Gárnica. Buenos Aires.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill, México, 6a ed.
- Bretones, D. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal*. Ediciones Pirámide, España
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*.
- Santiago Agreda Arteaga s/f. Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojseditorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/viewFile/924/849>
- García Castro, Gatica Barrientos, Sosa, Gatica, Vargas Hernández, Hernández García, Ramos Velázquez, Díaz, 2016, *Procesos de Reclutamiento y las Redes sociales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5523889>

Dianna L. Stone, Diana L. Deadrick, Kimberly M. Lukaszewski, Richard Johnson, 2015, La influencia de la tecnología en el futuro de la administración de recursos humanos. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482215000030>

Pelin Vardarliera , Yalçın Vuralb , Semra Birgün, 2014, Modelado del Proceso de Reclutamiento Estratégico por Principios de Diseño Axiomático. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050800>

Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en las organizaciones, mercado, y sociedad: epistemología y técnicas. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.

Merlino, A. (Coord.). (2009). Investigación cualitativa en Ciencias Sociales. Temas problemas y aplicaciones. Buenos Aires: Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R.; Baptista Lucio, P. y Fernández Collado, C. (2010). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill [Versión electrónica].

Diaz Llairó, A. (2010). El talento está en la Red. Madrid, España: Lid.

Reina, A. (2004). Nuevos Procedimientos en el Proceso Empresarial de Provisión de Candidatos: El Reclutamiento On Line. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 47, 89-110.

Área 1: Contextualización

1.1 *Descripción del funcionamiento de la práctica de reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Cómo realizan las actividades de reclutamiento y selección de personal?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos de reclutar y seleccionar empleados, tienen lineamientos específicos respecto a estos propósitos?
- ✓ ¿Cuál es el tiempo que les demanda incorporar a un nuevo empleado?

1.2 *Importancia de la ejecución del reclutamiento y selección en las organizaciones*

- ✓ ¿Alguna vez han tercerizado esta práctica?
- ✓ ¿Qué tan importante es realizar la practica directamente por la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el protagonismo que tiene esta instancia en el desempeño futuro de los colaboradores?

1.3 *Razones y motivos por las que se debe implementar la práctica de reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Cuáles son las razones por las que se debe llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección?
- ✓ ¿Cuál es la importancia y el valor agregado de aplicar un procedimiento a diferencia de no hacerlo?

- ✓ ¿Qué pasaría si la incorporación de personal se hiciese sin los filtros que implica este procedimiento?

Área 2: Desarrollo estratégico

2.1 *Objetivos del reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Qué tipo de perfil buscan para su empresa?
- ✓ ¿Tienen explicitado el perfil de personal en los objetivos de este procedimiento?

2.2 *Nivel de planificación de la práctica de reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Con cuánto tiempo de anticipación programan el proceso de reclutamiento y selección?
- ✓ ¿Tienen definidos los criterios para llevar adelante el proceso?
- ✓ ¿Siempre es aplicado por los mismos responsables?

2.3 *Políticas y requerimientos establecidos por la organización para el reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Tienen formalizadas las políticas del reclutamiento y selección?
- ✓ ¿Podrías describir a que refieren las políticas?
- ✓ ¿Realizan capacitaciones para comunicar estas políticas a los integrantes del área de recursos humanos?

2.4 *Nivel de injerencia del profesional de recursos humanos en el procedimiento de reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Quiénes son los responsables de diseñar el programa y procesos de reclutamiento y selección?
- ✓ ¿Quiénes llevan adelante las instancias de búsqueda y reclutamiento?
- ✓ ¿Quiénes realizan el análisis de Curriculum Vitae?
- ✓ ¿Quiénes toman la decisión de seleccionar los postulantes más idóneos?
- ✓ ¿Quiénes son los responsables de realizar las entrevistas con los seleccionados?
- ✓ ¿Quiénes son los responsables de tomar la decisión respecto a la incorporación de los seleccionados?

Área 3: Procedimiento

3.1 *Descripción general del proceso de reclutamiento y selección realizado*

- ✓ ¿Podrías describir cuales son las etapas del proceso de reclutamiento?
- ✓ ¿Podrías describir cuales son las fases que la organización lleva a cabo para implementar la selección?

3.2 *Técnicas y herramientas empleadas*

- ✓ ¿Cuáles son los instrumentos que utilizan para llevar adelante el proceso?

3.3 *Administración de los tiempos en el proceso*

- ✓ ¿Cuáles son los tiempos que manejan para cada una de las etapas del proceso?
- ✓ ¿Qué tiempo les lleva el reclutamiento?
- ✓ ¿Qué tiempo les lleva la selección?

Área 4: Monitoreo y control

4.1 *Resultados esperados del reclutamiento y selección*

- ✓ ¿Cuáles son las expectativas al implementar el proceso de reclutamiento y selección?
- ✓ ¿Cuáles son las expectativas respecto al tiempo, los perfiles, y a los costos?

4.2 *Metodología de evaluación y control*

- ✓ ¿En qué criterios se basan para evaluar los resultados generados por el proceso?
- ✓ ¿Qué información desarrollan en el informe final del trabajo?

4.3 *Indicadores de resultados*

- ✓ ¿De qué manera te das cuenta que un proceso de reclutamiento y selección fue exitoso?