



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Organizacional

Manual de Reclutamiento y Selección por competencias  
para el puesto de Analista en el Área de TI

Reporte de Práctica de Servicio

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Brenda Liliana Trejo Remigio

Director: Mtra. Mirna Elizabeth Quezada

Dictaminador: Mtro. Oscar Iván Negrete Rodríguez

Los Reyes Iztacala Tlalnepanitla, Estado de México, junio 2020





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Lograr llegar a una meta establecida requiere de esfuerzo, tenacidad, constancia, dedicación, amor y respeto por lo que se hace, por ello agradezco primero a la vida por permitirme llegar a la culminación de un logro tan anhelado, pero sin duda este camino no hubiera sido posible sin el apoyo y guía de mi directora Mirna Quezada, gracias infinitas por su paciencia, sus consejos, su guía y por transmitirme sus grandes conocimientos.

Gracias a todas las instituciones que a lo largo de este tiempo me permitieron realizar mis prácticas y conocer más de cerca sus procesos y desarrollo, a mis compañeros de aventura y de aula mismos que me hicieron poner a prueba muchos aspectos que desconocía, a todos mis tutores de los cuales me quedo con grandes aprendizajes y mi más sincera admiración por compartir su conocimiento y sabiduría, ya que no es una tarea sencilla.

A mi pequeña pero valiosa familia, ya que todos y cada uno de los integrantes han sido parte fundamental de este resultado, a ti mamita por ser el pilar principal por brindarme las herramientas necesarias a pesar de muchas circunstancias, porque cada día me demuestras con valor que todo es posible, pero sobre todo por confiar en mí y en que lo lograría.

## **Dedicatoria**

Principalmente a ese ser maravilloso, único e inigualable llamado Mari Paz, mamá, gracias por crearme, por guiarme, aconsejarme, ser mi maestra y por siempre demostrarme que nunca es tarde para lograr lo que te propongas, tu apoyo y amor incondicional me han guiado a luchar por mis objetivos y metas.

Mis sobrinos (Alexis, Valeria, Eva) aquellos pequeños seres de luz y amor que me inspiran a nunca desistir, mis hermanas (Eli y Diana) porque sin su apoyo, paciencia y palabras de aliento tal vez no hubiera podido seguir adelante.

A mi actual compañero de viaje de esta hermosa vida (Eduardo), aquel que siempre estuvo en mis crisis, me vio llorar, reír, disfrutar, acompañarme a mis actividades, desvelarse, pero también supo siempre tener esa palabra clave para motivarme a seguir y aprender de cada paso.

Y finalmente a ti hijo, aquel ángel que está en el cielo y que sé que me cuida en todo momento, después de tu partida no fui la misma y hoy por fin como lo prometí lo logré.

## ÍNDICE

<b>I. Introducción</b> .....	2
<b>II. Planteamiento del Problema.</b> .....	5
<b>III. Justificación</b> .....	10
<b>IV. Objetivos de la practica</b> .....	14
<b>V. Marco Teórico</b> .....	15
<b>1. Reclutamiento y Selección de personal</b> .....	15
<b>1.1 Reclutamiento Interno, externo y mixto</b> .....	17
<b>2. Competencias, Capacidades, Habilidades y Destrezas.</b> .....	19
<b>2.1. Competencias</b> .....	19
<b>2.2. Capacidades</b> .....	20
<b>2.3. Habilidades y Destreza</b> .....	21
<b>3. Análisis y Descripción de Puestos</b> .....	22
<b>3.1 Pasos para un análisis y descripción de puestos</b> .....	24
<b>4. Características de un Reclutador</b> .....	26
<b>5. Técnicas</b> .....	28
<b>5.1 Entrevista</b> .....	28
<b>5.1.1 Las etapas de la entrevista</b> .....	28
<b>5.1.2 Modalidades de la entrevista</b> .....	29
<b>5.2 Observación</b> .....	30
<b>5.3 Cuestionario</b> .....	31
<b>5.4 Entrevista por competencias</b> .....	31
<b>6. Tecnologías de la Información</b> .....	33
<b>VI. Método</b> .....	35
<b>VII. Resultados</b> .....	40
<b>VIII. Discusión</b> .....	57
<b>IX. Conclusiones</b> .....	61
<b>X. Referencias</b> .....	65
<b>XI. Anexos</b> .....	71

## I. Introducción

La productividad y éxito dentro de las organizaciones se debe en gran medida a la óptima elección de colaboradores para las diferentes áreas y roles que conforman a una empresa, sin embargo encontrar candidatos idóneos es un reto constante al que se enfrenta el área de reclutamiento y selección a nivel mundial, ya que el avance de las tecnologías y la competitividad entre los sectores intensifican la labor diaria de atraer y retener el talento humano, muchas organizaciones cuentan con su propio equipo de trabajo encargado de realizar esta labor aunque muchas veces no es así y por ello recurren a la contratación de consultorías especializadas en ello, desde hace mucho el proceso de reclutamiento y selección se estableció para la adecuada selección de candidatos.

Sumado a ello las grandes empresas se enfrenta ante una mayor dificultad para la adecuada selección de personal, debido a esto las grandes organizaciones hoy en día le apuestan más a la mezcla tanto de habilidades profesionales y técnicas, por ello muchas organizaciones brindan preparación constante a sus colaboradores con el fin de fortalecer y mantener un aprendizaje continuo.

México no es la excepción y es que se considera como uno de los países con procesos de reclutamiento relativamente rápido pero en donde encontrar talento es muy difícil pues con el crecimiento de las industrias, éstas a su vez necesitan de recursos humanos con habilidades especializadas y complejas algo que no es tan sencillo de encontrar en el mercado laboral mexicano, aunado a que existen cantidades altas de personas desempleadas esto hace más grande la competitividad por plazas de trabajo y se convierte en el reto del día a día de un reclutador.

Debido a las exigencias de los equipos de trabajo y las organizaciones en sí, mismas que requieren de personal que no solo cubra con la experiencia o grados académicos, hoy buscan en los candidatos las habilidades, destrezas y conocimientos, es decir se fijan en las competencias que cada uno posee y que pueden hacer en conjunto con su experiencia el logro y cumplimiento de objetivos planteados por las instituciones y el adecuado desempeño del puesto.

Si bien el área de Recursos Humanos de toda organización en conjunto con un reclutador está en constante búsqueda de personal para que la empresa marche de manera satisfactoria, no todos cuentan con un proceso a seguir, así como la descripción de puestos y competencias que debe poseer un reclutador en el área de TI.

Dentro de las organizaciones existen cada vez más consideraciones para el departamento de Recursos Humanos y en especial el área que se encarga del reclutamiento y selección ya que ellos marcan el inicio de todo un proceso que traerá consigo una serie de beneficios, por ello es importante contar con personal altamente capacitado, pues ello hace que se convierta en una organización competitiva y productiva teniendo como resultado un crecimiento constante.

Es así que el objetivo central de este trabajo de carácter práctico es proporcionar un manual de reclutamiento y selección por competencias para el puesto de Analista de Reclutamiento y Selección de TI a través de un análisis de los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto con el fin de ser utilizado en el proceso de atracción de talento de la organización.

Para llevar a cabo la investigación el trabajo se ha estructurado de inicio con una breve introducción sobre el tema que se abordará mientras que en la sección dos estará el planteamiento del problema, se externa la problemática a la que se enfrentan los reclutadores para encontrar

talento, mostrando estadísticas y porcentajes a nivel mundial y nacional, en la sección tres la justificación de este estudio, mientras que en la sección cuatro está el objetivo general que es la elaboración de la propuesta del manual y los objetivos específicos que ayudaran a llegar a él , tales como el análisis y descripción de puestos y la determinación de competencias que requiere un reclutador de TI .

En la sección cinco está el Marco teórico, en donde se describe el proceso del reclutamiento y selección, los tipos de reclutamiento, definición de competencias, habilidades y destrezas, así como qué es un análisis y descripción de puestos, los pasos para realizar éste, las técnicas; entrevistas, observación, cuestionario, entrevistas por competencias, las características de un reclutador y finalmente que son las tecnologías de la información.

En la sección seis está “El método”, se describe el escenario en el que se desarrolló el estudio, los instrumentos utilizados, y el procedimiento que se sigue, así como las consideraciones éticas. Mientras que en la sección siete “Resultados” se muestran los resultados de las entrevistas los cuales permitieron analizar y describir el puesto así como extraer 12 competencias, los resultados de los cuestionarios que estuvieron enfocados a las competencias, se muestra el nivel de dominio de cada competencia y se seleccionaron de esas 12 solo 6, y finalmente la propuesta de manual de reclutamiento y selección el cual contiene un diagrama de procesos, así como una entrevista por competencias, una hoja de observación y un ejercicio de simulación. En la sección ocho se encuentran la discusión y limitaciones que se presentaron en la realización de la práctica y finalmente en la sección nueve están las conclusiones a las que se llegaron en donde se muestran los alcances de la práctica y su relevancia. Finalmente, en la sección diez están las referencias utilizadas a lo largo del trabajo y en la sección once los anexos.



## II. Planteamiento del Problema.

Encontrar candidatos idóneos para las organizaciones se convierte en un reto constante para el área de Reclutamiento y Selección, tal como se demuestra en una encuesta realizada por ManpowerGroup (2018) a 43 países, mostrando una escasez de talento en las últimas décadas, en total el 50% de los reclutadores admitió no encontrar las habilidades que necesita para cubrir sus vacantes, incluyendo las habilidades técnicas y las habilidades profesionales.

A nivel mundial la abertura de las competencias digitales va aumentando y por ende se va ampliando la ruptura entre aquellas naciones que representan grandes ingresos frente al resto del mundo. De acuerdo con el ranking de The Adecco Group (2020), tuvo por objetivo la de tres aspectos dentro de los cuales se encuentra el desarrollo, la retención, pero sobre todo aquella capacidad de poder captar talento de entre los 132 países, centrándose en el potencial mundial de la inteligencia artificial, algo que no solo está reestructurando y detonando un cambio en las formas de trabajo también lo está haciendo en la manera en que están estructuradas las posiciones corporativas.

Todavía cabe señalar que el país de Chile en el año 2020 se ha seleccionado dentro de los países de Latinoamérica como el primer lugar en atracción de talento y el trigésimo lugar a nivel global.

Ahora mismo se puede notar que existe un aumento de la exigencia y dirección de contratación hacía las habilidades, y es que desde el 2006 hasta el 2018 de acuerdo con el ranking de The Adecco Group (2020) en sus inicios era del 40% y a lo largo de estos 12 años aumentó a 45% lo que hace pensar que la cifra irá en aumento, en la encuesta realizada a los empleadores encabezan la lista de niveles con mayor dificultad Japón (89%), Rumania (81%), Taiwán (78%),

Hong Kong (76%) y Bulgaria (68%), mientras que Hungría (51%), Alemania (51%), Estados Unidos (46%) son de los que se encuentran con dificultad por encima del promedio y dentro de los países que se encuentran por debajo de esta dificultad lo encabeza China (13%), Irlanda (18%) y el Reino Unido (19%).

Es aún más complejo para empresas grandes encontrar talento ya que en una encuesta de ManpowerGroup (2018) las organizaciones que se constituyen por más de 250 empleados tienen un 62% el doble de dificultad para cubrir vacantes, y es que un porcentaje considerable (24%) de los entrevistados bajo el rol de empleadores consideran que aquellos que aspiran y solicitan un puesto llegan a carecer de habilidades indispensable y de manera global (56%), lo que implica más de la mitad, por lo que después de ello, se hace referencia a que la comunicación no solo verbal y escrita, así como la resolución de conflictos y la colaboración son habilidades en las que cada vez más se consideran a nivel profesional y en las que se fijan los reclutadores.

Lo cierto es que las organizaciones se están dando cuenta de que la combinación tanto de las habilidades profesionales y técnicas son importantes de conseguir para desempeñarse en un determinado puesto, remarcado en la encuesta de ManpowerGroup (2018), revela que el 64% de las personas que brindan empleos se enfocan en ir mejorando aquellas competencias que consideran que su personal debe de poseer y las refuerzan por medio de cursos, certificaciones y el 56% enfoca sus esfuerzos, y recursos en poder mejorar de manera profesional el servicio al cliente y la comunicación verbal y escrita.

El director de ManpowerGroup Tomas Chamorro, jefe científico del talento menciona que, llegará un momento en un futuro en donde, es posible que sin importar a qué carrera estés enfocado y desempeñando ni el grado académico, así como certificaciones o cursos se tenga, si

no se posee una base de aquellas habilidades profesionales que se necesita es posible que falles, en tanto sugiere que es mejor poderse fijar la meta de dirigirse a cualidades universales (ManpowerGroup, 2018).

Mientras que de acuerdo con la firma Grant Thornton (OCC Mundial, 2013) México es el país con los reclutamientos más rápidos del mundo con un promedio de 31 días con base en una encuesta realizada a 40 empresarios que aportaban el 80% del PIB mundial, seguido de México se encuentra Turquía con 23 días y Japón con el periodo más largo de 110 días.

Aunado a la cifra mencionada anteriormente, México se encuentra en segundo lugar con el 50%, como uno de los países dentro de la lista de dificultad por encima del promedio para encontrar talento. De acuerdo con el estudio de ManpowerGroup (2018), y como uno de los que ha incrementado en contrataciones desde el 2006.

Si bien por un largo tiempo al momento de buscar personal el mercado laboral se enfocaba en las capacidades técnicas y de conocimiento ahora no solo bastan estas características. Un estudio de Dell Technologies en CompuTrabajo (2020) mostró que, para los reclutadores cada vez tienen más peso las habilidades “blandas” debido a que el 77% de los empleadores creen que son más importantes estas aún por encima de las tecnologías.

Fue en el 2017 cuando Google público un estudio interno sobre sus equipos más productivos y en éste los resultados fueron que los más competentes eran los que se conformaban por personas con fuertes habilidades las cuales hacían que el proceso fuera más colaborativo, dentro de estas se encuentran; la creatividad pues el 77% de los directivos la considera una habilidad que deberán tener los trabajadores en el futuro (The Business School, The Adecco Group y Google,2019).

Y fue hasta el 2018 con base a The Business School, The Adecco Group y Google (2019) cuando el 62% de las empresas buscaron personas con la capacidad de resolver problemas y conflictos ya que ésta denota una diferencia para hacer los ambientes laborales más competitivos, pero en primer lugar ubican a la inteligencia emocional seguida de la resiliencia ya que se consideran esenciales para la creación de equipos coordinados que interactúan y al unir sus fuerzas alcanzan los objetivos plasmados y sin perder de vista el equilibrio y bienestar del equipo, consolidándose como más productivos y competitivos en el mercado.

La situación es preocupante ya que las organizaciones requieren de personal con habilidades específicas y en ocasiones complejas, situación que se convierte en un reto para el mercado laboral ya que es difícil de encontrar sobre todo si se considera que dentro de este mercado hay una tasa de desocupación muy baja en el mes de febrero (3.4%) del 2019 (Deloitte,2019).

Estadísticas del INEGI (2019) muestran en marzo el incremento en la tasa de desocupación en la Ciudad de México, con un 4.8 % en comparación con el mismo mes de marzo, pero del 2018, con una cifra de 3.6%, quizá sean solo cifras, pero este pequeño incremento significa mucho. Debido a que la tasa de presión general además de incluir a los desocupados incluye a los ocupados que están en búsqueda de un cambio de empleo. Lo que se traduce en una competencia de plazas de trabajo, en las cuales ya no solo están los que no cuentan con empleo, también por los que quieren un cambio o los que buscan un segundo trabajo incrementando la cifra pues en el 2018 era del 6.3% y en marzo de 2019 fue de 6.5% INEGI (2019). Si a todo lo anterior se le agrega que existen empresas que se dedican a buscar exclusivamente talento especializado, enfocadas a brindar servicio como consultora y con ello

tiene por objetivo atraer talento para diferentes sectores, clientes y países se convierte en un reto mayor, como lo es el caso de la organización en la cual se realiza la presente práctica.

### III. Justificación

Las actividades que realiza el área de Reclutamiento y Selección en toda organización son primordiales, ya que se encarga de atraer al mejor talento para que dentro de la organización desempeñen un determinado puesto. Si bien el proceso no es nada sencillo sumémosle que la tecnología está realizando grandes cambios en la naturaleza de la mayoría de lo que hace una empresa ya que la fuerza de trabajo cada vez la demás (Dessler, 2009) de ahí que el capital humano tenga que esa necesidad por buscar talento que cuenten con lo que se requiere para crear una buena productividad y por ende competitividad en la industria, pero, también es cierto que hoy en día se debe estar poniendo más énfasis en las competencias que los individuos poseen, para después integrarse y desempeñarse de manera grupal, lo que hace que se fortalezca la fuerza de trabajo (CompuTrabajo, 2020); pero esta no es una tarea sencilla ya que la actividad de las personas que conforman el reclutamiento y selección tiene por objetivo apegarse a protocolos y metas, así como visión de la organización a la que pertenecen y con ella sus procedimientos.

Mientras que cada vez resulta más difícil encontrar al personal con las competencias que requiere el mercado para Romero (2016), no solo se trata de evaluar la parte técnica y de experiencia existen, habilidades que son necesarias para un adecuado desempeño profesional, ya que en conjunto con la experiencia y con la formación académica hacen que en un futuro el nuevo colaborador pueda crear un plan de carrera dentro de la misma, claro siempre y cuando la organización cuente con ello y este sea uno de sus objetivos.

Lo cierto es que las organizaciones le apuestan cada vez más a personas con talento más allá de las experiencia, pero y ¿cómo lograr que se atraiga al mejor talento si desde el personal que conforma esta área, justo no cuenta con una descripción de puesto así como el conocimiento

de las competencias que exige y requiere el puesto para el logro de objetivos?; de aquí es donde se parte el interés por brindarle al área de Recursos Humanos las herramientas para que en sus procesos de reclutamiento y selección se enfoquen en las competencias que hoy en día se necesitan y demanda el puesto. .

En la actualidad las organizaciones ya incluyen dentro de la misma el área de atracción de talento, pero en muchas otras o prefieren contratar de manera externa a quienes lo realicen, de una u otra manera cuando se enfrentan ante una nueva vacante comienza el reto de encontrar al personal más idóneo, para que el individuo seleccionado se desempeñe en el puesto indicado.

De manera que encontrar al candidato idóneo que cumpla con todo lo que un puesto demanda, de inicio por el simple hecho es complejo lo eleva más si las personas que están en búsqueda de estos no tienen claras las responsabilidades, así como tareas que este necesita, y es que ya no solo basta con conocer las tareas y responsabilidades también para convertir a los equipos de trabajo en potencias organizacionales se requieren de competencias con el objetivo de poder adaptarse y desempeñarse de la mejor manera (López,2010) ; por ello aún más importante resulta que las personas que se encargan del reclutamiento y selección conozca y poseen las competencias que el mundo actual y avances tecnológicos requieren.

Sobre todo cuando se encuentran reclutando perfiles especializados justamente del área de tecnologías de la información Sánchez (2008), un área que con el paso del tiempo toma más fuerza a nivel global, ya que esta no es ajena de muchos sectores como el financiero, telecomunicaciones, gubernamental, educativo, etc., por lo que si bien la tecnología toma terreno siempre se necesitará del humano para poder manejarlo, y si el analista reclutador de este tipo de

perfiles posee competencias que son necesarias para el logro de sus objetivo, hará que sin duda exista crecimiento en muchos aspectos.

Por lo anterior, se realizará una práctica dentro de una organización, la cual se enfrenta a la tarea de atraer talento especializado en TI, pero no solo de México también de Latinoamérica para diferentes proyectos de distintos clientes y sectores, su giro es consultoría y esta no cuenta con una descripción de puestos por ello, esta práctica se comenzará por analizar sus procesos de reclutamiento y selección. Después un análisis y descripción de puesto del perfil en específico de un analista de reclutamiento y selección en el área de TI (Tecnologías de la información), bajo competencias. Y como resultado, se brindará a la organización un manual de reclutamiento y selección, basado en competencias, con el objetivo de que este manual lo consideren e implementen dentro de sus procesos para un retención y atracción de talento como el más idóneo bajo la metodología de competencias.

Y es que el acceso a una vacante de trabajo se convierte en un reto no solo para los reclutadores también, para aquellos candidatos que están en búsqueda de su primera experiencia o un cambio laboral para crecer en todos los aspectos (profesional, personal y económicamente).

Pero si el personal que se encarga de poder brindan puestos de trabajo no cuenta hoy en día con las competencias que se requieren para que los proyectos y la organización marche como debe de ser, nos enfrentamos a un reto aún más difícil por lo que el presente trabajo ayudara a que en un futuro sirva como información a más personas que deseen realizar trabajos basado en las competencias, en el área de reclutamiento y selección de TI, así como a las pequeñas, medianas o grandes empresas que deseen adquiere un modelo de selección bajo esta metodología



por competencias o bien complementar su proceso de reclutamiento y selección con el manual que se proporcionara.

Como profesionales dedicados al estudio del comportamiento humano, y en un mundo laboral en el cual estamos en interacción y a su vez en competencia para poder desempeñarse profesionalmente dentro del área de Recursos humanos como lo son los profesionales como Administradores, es importante contar con datos y estudios que proporcionen información para quienes están interesados en poder incursionar en esta área, conocer las competencias que hoy en día demandan las organizaciones para un adecuado desempeño

## **IV. Objetivos de la practica**

### **Objetivo General**

Proporcionar un manual de reclutamiento y selección por competencias para el puesto de Analista de Reclutamiento y Selección en TI a través de un análisis de los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto con el fin de ser utilizado en el proceso de atracción de talento de la organización.

### **Objetivos específicos**

- Analizar y describir el puesto de analista de reclutamiento y selección en el área de TI mediante la aplicación de entrevistas a líderes del área y cuestionarios a colaboradores
- Determinar las competencias que un reclutador requiere para un adecuado desempeño y una mejor atracción de talento especializado.
- Realizar una propuesta de manual para que puedan incluirlo en un futuro y adoptarlo dentro del proceso de reclutamiento y selección.

## V. Marco Teórico

### 1. Reclutamiento y Selección de personal

Existen diferentes definiciones de que es el reclutamiento, para Chiavenato (2001) “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.208). Lo que se hace es poder difundir la información sobre una determinada vacante en donde se ilustre sobre un perfil que esté buscando la organización cuyo fin será el atraer a una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo idóneo el proceso.

De manera paralela está la selección de personal, se dice entiende que esto es así porque ambas etapas se convierten en fases de un mismo proceso, Chiavenato (2001) en donde la selección es una actividad de comparación o confrontación de elección, de opción, pero también de decisión y clasificación en donde se es restrictivo, y una vez que el reclutamiento cumple con la atracción de candidatos idóneos es misión de la selección elegir entre las opciones al que tenga mayor probabilidad de adaptarse y apegarse al cargo desocupado.

Así que de manera general y resumida la tarea de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Si bien ese es el principal objetivo Chiavenato (2009) hace énfasis en el enfoque del reclutamiento ya que, si bien vale la pena enfocarse en atraer talento y ocupar las vacantes, resulta valioso también conocer las competencias que requiere la vacante para atraer también estas competencias.

Mientras que el autor Siliézar (2011) define al Reclutamiento como la actividad mediante la cual se reúne el mayor número de personas o prospectos a un puesto de trabajo, lo que se

resume en realizar por parte de la empresa una convocatoria dirigida al mercado de trabajo solicitando que se integren a la organización y formen parte de la selección de personal, esta última la define como la toma de decisión para ocupar un puesto de trabajo, proceso mediante el cual se elige de manera racional entre varias alternativas u operaciones (candidatos) que llenen mejor las expectativas de éxito del puesto de trabajo, el objetivo del análisis racional se enfoca en la selección por medio de tres pasos; el primero la identificación de lo que necesita hacerse en el puesto, el paso dos es la evaluación de los candidatos con respecto a esos criterios y finalmente el paso tres será la elaboración de un informe de selección que pronostique el éxito en el puesto identificando los riesgos implicados.

El reclutamiento dentro de una empresa es aquel proceso mediante el cual tendrá por objetivo captar a una cantidad factible y viable de personas con características en su perfil muy adaptables para cubrir ciertos puestos que se encuentran disponibles, por lo que en esta actividad se puede recurrir al reclutamiento interno y el reclutamiento externo, sin embargo, manejo de cualquier de estos dos tipos ya será decisión de cada organización (Romero, 2016). Mientras que por lo que respecta a la selección considera el mismo autor Romero (2016) que este proceso se dará una vez que inicio el reclutamiento y ya se cuenta con la presentación y preselección de posibles candidatos, se deberán de aplicar distintas y diferentes pruebas que se utilizan en la selección a través de diferentes técnicas: entrevista, técnicas de simulación, juego de roles, etc.

Cada organización tiene estipulados sus procesos, métodos, técnicas, herramientas que empleara para el logro exitoso de su reclutamiento, sin embargo, para el proceso se comienza cuando un individuo solicita participar en la vacante y se terminara dicho proceso cuando de entre todos los solicitantes se elige y contrata solo aquel que puede adecuarse más al perfil (Ganga, y Sánchez, 2008).

Dadas las definiciones anteriores no se puede concebir al reclutamiento sin la selección pues ambos procesos van de la mano dentro de las funciones que desempeña el área de Recursos Humanos y lo que marcara el inicio de la preselección del candidato más idóneo para ocupar la vacante dentro de una determinada organización, proceso que se considera es imprescindible para la toma de decisiones marcando con ello la predicción de la elección más adaptable al puesto y con el objetivo de que el candidato elegido se desempeñe de la mejor manera ya que mediante el proceso se tendrá claro el rol del puesto a ocupar.

### **1.1 Reclutamiento Interno, externo y mixto**

Una vez que se comienza el proceso de reclutamiento y selección dentro de él podemos encontrar el reclutamiento interno el cual de acuerdo con Preciado (2006) antes de recurrir fuera de la organización, se realiza una búsqueda de manera interna, traduciéndolo en una cubrir la vacante, pero con algún empleado que ya pertenece a la organización.

Caso contrario ocurre cuando se recurre al reclutamiento externo, ya que dentro de este proceso se deben contemplar comenzar la búsqueda fuera de la organización es decir atraer a talento externo que pueda cubrir las exigencias y necesidad que el puesto requiera.

De acuerdo con Preciado (2006) ambas fuentes son efectivas y generalmente se utilizan en conjunto, sin embargo, el éxito de estas ya dependerá del tipo de vacante a cubrir y de la oferta existente de profesionales en el mercado laboral.

Ya que Chiavenato (2009) menciona que existen en ambas maneras del reclutamiento tanto interno como externo ventajas, pues mientras el primero lo que busca es promover principalmente y contemplar aquellos recursos que ya pertenecen a la organización y que será la

primera opción que se debe tomar para cuando se tiene que ocupar una nueva vacante o bien reemplazar a alguien ya que buscar dentro ayudará a minimizar tiempos, pero no por ello las personas dejarán de realizar pruebas todos los candidatos ya sean internos o externos deberán pasar por las mismas etapas, y el externo tiene la factibilidad de poder incorporar personal nuevo y que aporte aún más a la empresa para enriquecerla.

El reclutamiento mixto será la combinación de las fuentes tanto internas como externas, lo que hará que se tengan una cantidad de candidatos externos, pero también se le brindará la oportunidad al personal interno de una promoción.

## **2. Competencias, Capacidades, Habilidades y Destrezas.**

### **2.1. Competencias**

La etimología de la palabra competencia proviene del griego *Ikani*, que deriva de *Iknoumai* (llegar), equivalente a *Ikanótis* “traducido como la cualidad de ser capaz, poseer la habilidad de conseguir”, dirigido a tener destreza (Mulder, Weigel y Collings como se citó en Sosa y Capote, 2014, p. 46).

Sin embargo para Capaz Ribes (2006) se refiere a la capacidad de hacer algo es decir se describe la conducta en potencia mas no en acto, por lo que para el Competencia proviene del latín *competere* “que significa ir al encuentro de una cosa u otra, ser adecuado, pertenecer, incumbirque” (p.6), lo que se puede resumir en poder hacer algo que ya se ha hecho o porque se tiene conocimiento de lo que se tiene que hacer.

“Las competencias son, en definitiva, características fundamentales de la persona e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (López, 2010, p.136).

Este término de competencia es uno de los cuales crea un poco de confusión y a su vez se escucha en muchos aspectos de la vida tanto en lo laboral, personal e inclusive en lo educativo.

“En el uso ordinario, ser competente significa una técnica o una disciplina, y la competencia significa pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Ribes, 2011, p.36).

A decir verdad, López (2010) considera a las competencias como comportamientos observables en la realidad cotidiana con una similitud de conexión entre las características

individuales y los atributos que se requieren para poderse conducir mejor hacia las metas marcadas de manera profesional, es decir que los individuos incorporan sus rasgos de personalidad, aptitudes y aquellos conocimientos obtenidos.

Existen diferentes autores que relacionan el concepto de competencia como aquel grupo en el que se encuentran las habilidades, conocimientos así como actitudes y destrezas que se aplican o requieren para un adecuado desarrollo adecuado y exitoso de un determinado cargo, en combinación con aquellos acontecimientos anteriores que se convierten en habilidades, experiencia, habilidades, motivos, actitudes, valores que en conjunto dan pie a que el desempeño de actividades laborales se cumplan de manera óptima (Schmid, 2006).

Cada uno de los términos mencionados anteriormente podrías escucharse y tener una connotación similar sin embargo ya al profundizar en cada uno de estos se puede notar que existen variaciones, más adelante se mencionan alguno de estas variaciones. Romero (2016) menciona que ya no solo se trata de evaluar la parte técnica y de experiencia ya que existen habilidades que son necesarias para un adecuado desempeño profesional.

## **2.2. Capacidades**

En el caso de las capacidades, la definen Suárez, Dusú y Sánchez (2007) “las capacidades son entendidas como una etapa superior de desarrollo de los procesos psíquicos; una particularidad psicológica que diferencia a un individuo de otro, cualifica la personalidad en la ejecución de las tareas y como una formación psicológica” (p.31), pero además mencionan que refiere que las capacidades tienen una particularidad específica y peculiar como una formación que integra la personalidad y las formas propias específicas de desarrollo de los procesos



psíquicos generalizados, condicionando de esta manera como resultado la adecuada actuación del individuo.

### **2.3. Habilidades y Destreza**

Habilidad es otro de los términos con los que se suele relación a las competencias pero este proviene del latín Haber que significa tener, poseer, de tal manera que las habilidades de acuerdo con Suárez, Dusú y Sánchez (2007) se refieren siempre a lo que se hace con eficacia, esta incluye dos aspectos, el primero es un grupo de reacciones específicas traducidos en acciones y el segundo un medio en el cual las reacciones en forma de respuestas producen un resultado . Pero no solo el termino habilidad se ve relacionarían con el de competencia también el ser apto es decir que se puede actuar de cierta manera dependiendo de cierto criterio o requerimiento.

“Los términos habilidad y aptitud están estrechamente relacionados con el de «competencia», en la medida en que el primero se refiere a lo que se hace y el segundo a lo que se puede hacer” (Ribes, 2011, p. 37).

A lo largo de la psicología Educativa Schmid (2006) “Piaget, Ausubel, Bandura consideran a las habilidades como el pensamiento que requiere de estructuras cognitivas que son las que habilitan las personas para realizar operaciones mentales y se desarrollan de acuerdo a las etapas del ciclo evolutivo” (p.2).

“La habilidad es un determinado grado de competencia de un individuo frente a un propósito, puede ser innata o desarrollada y se incrementa con la práctica” (Camacho, 2008, p.13).

Ser apto se traduce en esa posibilidad de ajustarse a una determinada situación y no de otra situación determinada, lo que se traduce en poder ejercitar algunas habilidades y no necesariamente otras, sin embargo, ser apto no significa que se es hábil, puesto que la aptitud se encamina a realizar una determinada actividad o cumplir con un requisito, en tanto que las habilidades conforman la ejecución por medio de la cual se cumple la meta (Ribes, 2006).

Las destrezas psicomotoras hacen referencia a la realización de una praxis o desempeño de manera que por la persistencia de reiterar da como resultado un hábito o predisposición, ya sean destrezas motoras habilidades prácticas o de ejecución (Schmid, 2006).

### **3. Análisis y Descripción de Puestos**

El análisis y descripción de puesto se puede expresar como una conformidad de la organización en la cual existe una cierta cantidad de responsabilidad, actividades pero también obligaciones que marcan la diferencia de un puesto a otro y a su vez se diferencian unos de otros, de manera que aquella persona que se vaya a desempeñar en un determinado puesto deberá de apegarse a esas obligaciones, actividades y responsabilidades, en este documento también se incluyen los medios por los cuales les permitirán a los individuos el logro de objetivos que la organización estipula, en resumen son aquellas actividades, responsabilidades, tareas y características que conforman la función de una labor profesional (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (2007) la descripción de un puesto es un proceso mediante el cual se tendrá y mostrada como resultado de un análisis previo aquellas características mismas que deben enlistarse en donde se incluyen las responsabilidades pero también tareas que constituyen un ejercicio laboral y que a su vez lo conforman, lo distingue y hace diferente a todos los demás puestos de los que se constituye la organización, de manera que la descripción es la

relación entre las tareas y responsabilidades que demanda el puesto, pero también la frecuencia en la que será su ejecución es decir cuando lo hará, además de incluir aquellos procedimientos que empleara para lograr la culminación de aquellas actividades y responsabilidades así como las metas en donde se verá lo que hace el individuo.

El Análisis de puesto se hace una vez que se tiene la descripción, se procede a indagar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos o dicho de otra manera a la conexión con los requisitos que el puesto requiere en relación a aquella persona que podrá ocuparlo, en donde se incluyen requisitos intelectuales y físicos, que deberá poseer el nuevo ocupante, pero también las responsabilidades que el puesto exige y bajo qué condiciones deber ser realizado, Chiavenato (2007) menciona que existen cuatro tipos de requisitos que se aplican para el análisis de puesto :

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquieren.
- Condiciones de trabajo.

Para Aamodt (2010) menciona que es complicado poder idear como un empleado puede ser elegido, si no cuenta con la información del puesto, a no ser que realmente se tenga consciente de la claridad entre aquellas actividades realizadas y las competencias que se necesitan siendo si entonces si se podrá realizar, ya que una vez que se tiene esta información se procede a investigar por medio de la técnica de la entrevista aquellos aspectos que podrá arrojar si un candidato aspirante a ocupar el puesto cuenta con las capacidades, conocimiento, aptitudes y habilidades exigidas dentro del puesto, para poder ocupar un puesto específico, de ahí la importancia del análisis del puesto ya que es el sustento de varias actividades que se realizan en

recursos humanos, por lo que resulta complicado entender cómo se podría seleccionar, pero también evaluar el desempeño o ejecutar programas de capacitación sin tener claras y el conocimiento de las tareas que se llevan a cabo en un puesto en específico.

Para Valenzuela y Ortíz (2004) el análisis de puestos es una actividad de evaluación tanto de funciones como de actividades que deben realizarse en un puesto específico, permitiendo poder asentarse los requerimientos, y con ello contribuye a que la organización pueda alcanzar el clima organizacional óptimo, pero también representa ventajas para la selección de personal, la capacitación y entrenamiento, estructuras salariales y por supuesto los diseños de puestos.

Por lo tanto, el análisis de puesto debe considerarse un proceso sistemático conformado por un conjunto de fases previamente definidas, llevando una serie de acciones para que no existan consecuencias como disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos (Valenzuela y Ortíz, 2004):

El análisis y descripción de puestos es un punto de arranque varias actividades básicas de la administración de personal, el psicólogo juega un papel relevante en la recopilación de información, la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos (p.9).

### **3.1 Pasos para un análisis y descripción de puestos**

Para recabar la información sobre los puestos es necesario aplicar ciertos pasos, así como técnicas dentro de las cuales de acuerdo con Valenzuela y Ortíz (2004) están:

- Paso 1. Recabar metódicamente la información; se deberá de buscar, indagar y obtener toda información respecto a todas las acciones que se realizan en el cargo o puesto y para

lograrlo se podrá hacer uso de técnicas tales como la observación de cualquiera de sus tipos y formas, las entrevistas, cuestionarios etc., puede que solo se utilice una de las mencionadas o la combinación de estas.

- Paso 2. Desintegrar los componentes y objetivos que conforman el puesto; es decir se deberá separar los criterios del puesto que considera la empresa de los objetivos e intereses del individuo.
- Paso 3. Organizar los datos de manera razonable y por escrito; en resumen, en este paso se deberá de ordenar de forma entendible y limpia por escrito la información extraída en secciones diseñadas específicamente para el diseño del análisis de puestos.
- Paso 4. Efectuar un dictamen final; para este paso se debe de anexar un reporte con la información extraída en el apartado de análisis de puestos.
- Paso 5. Catalogar los datos que se obtuvieron como resultado de cada análisis de puestos; aquí se encasillaran los resultados de los análisis de puestos para el uso adecuado del mismo, pero en bases a los datos.

Y como beneficios de un análisis de puestos se encuentra la facilidad de poder estipular y distribuir las tareas y cargas de trabajo, adicional a que ayuda a crear ascensos, así como designar responsabilidades para la realización de labores profesionales, y favorece a tener buena comunicación, unión y constitución de las actividades dentro de la organización (Valenzuela y Ortíz, 2004).

#### **4. Características de un Reclutador**

Un reclutador se establece como un individuo que se apropia y hace cargo del proceso de atraer una cantidad de candidatos potenciales y adecuado esta es su principal responsabilidad y el objetivo de el mismo es la cobertura de puestos disponibles vacantes existentes dentro de una organización, llevando a cabo el proceso de menor costo y tiempo posible pero sin descuidar que debe ser de forma eficaz, y dentro de las tareas del reclutador están hacer la combinación de sus funciones con las de un entrevistador y con esto facilita la selección de personal, para este punto la meta específica es la elección de aquel ocupante aspirante que cumpla con lo necesario para un puesto específico a desempeñar dentro de la organización, considerando que estas funciones se realizan en equipo, por lo que no pueden excluirse al momento de realizar sus actividades. Dentro del proceso el reclutador deberá de ejecutar su capacidad, aplicar sus conocimientos, pero también sus habilidades para que el resultado del proceso sea exitoso (Leal, 1998).

De acuerdo con Leal (1998) para lograr el objetivo que se establece en el proceso de reclutamiento deberá un reclutador de poseer una serie de características dentro de las cuáles resalta:

- Seguridad en sí mismo
- Buen juicio
- Facilidad de palabra
- Habilidad para escuchar
- Capacidad para establecer contacto
- Buen sentido crítico

Y dentro de los principios que debe de tener cualquier persona que desarrolla una función de Reclutador destaca Leal (1998) los siguientes:

- Honestidad
- Ética
- Carencia de prejuicios
- competencia interpersonal.

Mientras que el portal de la bolsa de trabajo Empleos TI Gallegos (2020) enlista las siguientes características que debe tener un buen reclutador de TI.

- *Autodidacta*: un reclutador de TI se capacita y mantiene actualizado sobre las tecnologías más solicitadas en el mercado.
- *Excelentes habilidades de comunicación*: el reclutador es capaz de comunicarse de forma clara, sobre todo con los candidatos.
- *Excelentes habilidades de negociación*: el reclutador encuentra el punto medio donde el candidato y empresa están satisfechos.
- *Analítico*: un reclutador de TI es capaz de definir los requerimientos de un puesto, analiza y detecta las tecnologías indispensables.
- *Orientado a objetos*: El reclutador de TI está comprometido a presentar buenos resultados y seguir mejorando.
- *Hábil con las redes sociales*: un buen reclutador de tecnología maneja exitosamente redes sociales, sabes cómo diseñar y escribir vacantes en estos medios.
- *Proactivo*: Un reclutador de TI no se queda esperando a recibir postulación, debe estar en constante acción.

## **5. Técnicas**

### **5.1 Entrevista**

Por entrevista Alles (2006) la describe como el dialogo entre el entrevistador y el entrevistado con un propósito definido, en donde existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción entre ambos se da por medio de medios de comunicación no solo verbales, también de gesticulaciones, posturas, y algunos otros modos; palabras, ademanes, expresiones para el intercambio de conceptos, etc.

La entrevista de acuerdo con Grados y Sánchez (2007) es una comunicación que por lo general se desarrolla entre un entrevistador y un entrevistado, antes de llevarse a cabo se debió planear y tener claro el objetivo específico para a partir de este brindar una resolución que en la mayoría de las ocasiones se ve beneficiadas todas las partes involucradas, ya que, aunque se rechace a un candidato que participo en un proceso y para un cargo específico, cuando no cumple con los requisitos del perfil, se le pueden estar mandando frustraciones posteriores al no apearse a las demandas del puesto.

#### **5.1.1 Las etapas de la entrevista**

Rapport: es el inicio de la entrevista, sirve para romper aquella barrera que se llega a tener por parte del entrevistado y entrevistador de manera que después de este se crea un entorno de confianza, disminuyendo la ansiedad del candidato, permitiendo la soltura y naturalidad y prueba que el entrevistado se comporte de modo espontaneo, de acuerdo a lo que esté pasando en el momento (Grados y Sánchez, 2007).



Empatía: “la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas” (Grados y Sánchez, 2007, p. 63).

Desarrollo: esta etapa es fundamental ya que es el momento de extraer toda la mayor cantidad de información mediante las preguntas estipuladas, se profundiza en temas personales, profesionales, económicos y competencias que ha desarrollado el candidato a lo largo de su experiencia.

Clima: para esta etapa ya se cuenta con confianza, seguridad y espontaneidad por lo que se obtendrá información, pero más cuantitativa, pueden tratarse áreas que no quedan claras, y el que tiene mayor relevancia es el entrevistado ya que el entrevistador se limitara a realizar preguntas exploratorias o de sondeo (Grados y Sánchez, 2007).

Cierre. Es el momento de poder dar a entender que el final de la conversación se acerca y será el momento de que el entrevistado pueda externar las dudas que llegue a tener.

### **5.1.2 Modalidades de la entrevista**

Existe tres tipos de acuerdo con Grados y Sánchez (2007):

- Directa: el entrevistador tiene un mayor acercamiento, se realizan preguntas enfocadas a extraer más información de áreas que le interesan conocer a mayor detalle.
- Indirecta: Las preguntas son muy abiertas, se reducen a señala el área específica y que es de su interés, sin verificar algunas otras áreas de más interés, pero cuyas metas están abiertamente definidas.

- Mixta: es una combinación de las dos anteriores, se utiliza más en los ámbitos organizacionales, al inicio se hacen preguntas directas y en el desarrollo se abordan preguntas abiertas.

## 5.2 Observación

Mientras que en la observación Díaz (2010) comenta:

Sierra y Bravo (2005) la define como la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente (p.7).

Las modalidades de la observación se clasifican en Observación directa e indirecta: la directa se da cuando se tiene contacto directo con el hecho o fenómeno que trata de investigar, a diferencia de la indirecta la cual el investigador realizara observaciones mediante otra persona que ya tuvo oportunidad de observar el hecho.

Respecto a la observación participante y no participante; la primera el investigador obtiene datos incorporándose al grupo, hecho o fenómeno a observar para obtener información desde adentro, a diferencia de la observación no participante en donde se extrae información desde afuera, sin que se tenga que intervenir en el hecho, fenómeno o grupo investigado (Díaz, 2010).

Finalmente, existen principios básicos para realizar una observación de acuerdo con Díaz (2010) son:

1. Obtener un propósito específico.

2. Debe ser planteada, muy minuciosa y metódicamente.
3. Existe un control preciso pero cuidadoso.
4. Debe estipularse y aclarar su periodicidad y extensión.
5. Apegarse y llevar acabo los principios básicos de confiabilidad y validez

### **5.3 Cuestionario**

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados, cuyo fin es de recolectar datos, mediante la aplicación de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, las preguntas que se realizan puede ser de tipo; cerradas y abiertas, las primeras continente opciones de respuesta previamente delimitadas y son más fáciles de codificar y analizar, mientas que las preguntas abiertas permiten conocer de forma más amplia aquellos datos o información que resulta útil sobre todo cuando no se conoce información sobre las probables alternativas de respuestas que los individuos brindan o cuando esta no es suficiente. (Hernández, Fernández, Baptista, García y Limó, 2010).

### **5.4 Entrevista por competencias**

Para Grados y Sánchez (2007) la selección de personal cuando se realiza a través de la entrevista por competencias, se pretende conocer la conexión de una serie de aspectos que constituyen a las competencias, por lo que consideran dentro de las preguntas el conocimiento, la tecnología, habilidades, procesos, aptitudes, pero enfocados y adaptados a las actividades de trabajo. Entonces el sistema de evaluación por competencias se realizara mediante una serie de pasos en el cual se recolectan bastantes evidencias sobre el actuar laboral del candidato, de acuerdo con las competencias laborales establecidas, para una función específica, por lo que para Grados y Sánchez (2007) los medios de evidencia son; concentraciones abiertas y observables del

desempeño del individuo, así como los conocimientos que posee este con respecto a las actividades laborales a realizar y el aprendizaje anterior con base a la competencia.

Para lograr entrevistar por competencias de inicio se deban tener los conocimientos técnicos que el puesto vacante exige, una vez que se esclarecen estos se deben enfocar en las competencias. Las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de la compañía, estas competencias las definirá la organización y de acuerdo a cada puesto, así como a las exigencias de los mismos, lo que sí es claro, es que el reclutador y persona de recursos humanos deberá tener claras cuales son las competencias que la vacante requiere para poder enfocar la entrevista en estas (Alles, 2004).

Existen diferentes preguntas para las distintas competencias a las que se quieran enfocar, tales como; preguntas de sondeo, hipotéticas, abiertas o cerradas, pero lo que no se debe de olvidar es que el objetivo de estas será obtener más información sobre el candidato y poder así predecir el futuro de la conducta del candidato mediante experiencias pasadas, comportamientos anteriores, de manera que se deberá enfocar a la competencia que se desea conocer sí domina, obteniendo la mayor información posible de esta.

## 6. Tecnologías de la Información

Últimamente con los avances de la tecnología así como los retos y demandas que el mundo actual requiere solemos escuchar el termino Tecnologías de información y comunicación o mejor conocidas como TIC pues hoy en día el alcance de un dispositivo móvil, computadora, Tablet, etc., suele ser más sencillo que en tiempos anteriores, en donde esto no era tan común dentro de nuestra vida cotidiana, sin embargo con el paso del tiempo la tecnología se ha convertido en algo para los humanos hasta cierto punto indispensable.

De acuerdo con Sánchez (2008) las Tecnologías de la Información y comunicación se conocen como las herramientas que requieren de transformación, pero también de gestión con respecto a la información, la manipulación de programación, sistemas operativos, ordenadores, que hace más factible la creación, almacenamiento, protección y modificación de datos de información.

No obstante como se menciona en el párrafo anterior necesitamos y hacemos uso cada vez más de las TIC, y estas a su vez de nosotros porque si bien están han venido en muchas ocasiones a “sustituir las labores de un humano” es bien cierto que requieren el manejo de un humano, haciendo uso de están no solo para la consulta de información mediante un portal, también para la comunicación social, también como sistema telefónico, uso de la televisión, el radio, etc., en si la interacción mediante la tecnología.

El conjunto de las tradicionales Tecnologías de la Comunicación y continuidad principalmente por la radio, la televisión y la telefónica convencional y por las tecnologías de la información, identificadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos

dentro de los cuales se encuentra la informática, las comunicaciones, telemática y de las interfaces (Sánchez, 2008).

Es posible que conforme avance la vida humana debemos adaptar las tecnologías como parte de nuestra forma de relacionarnos como hasta ahora y posiblemente un poco más pues como lo hemos visto el avance en cuanto a interacciones y consultas cada vez toma posición en nuestro mundo actual y por ende vemos de familiarizarnos más con estos medios y formas, mas no verlas como algo alejado o ajeno.

## **VI. Método**

### **Descripción del escenario de práctica**

La empresa en la que se realizó la práctica es una consultoría multinacional que brinda servicios de Tecnología de la Información. En México se encuentra el Centro de servicios compartidos, desde aquí se gestiona parte de lo que se realiza en Latinoamérica.

En específico esta práctica se realizara en el área de Reclutamiento y Selección de Talento la cual se compone por 15 personas ( 12 mujeres y 3 hombres), con formación académica en Psicología y Administración de empresas ;el área está liderada por una persona y a su vez existen dos equipos, cada uno con una respectiva líder, 3 becarios y el resto son analistas, dentro de los cuales sus principales actividades son el Reclutamiento y Selección de Talento para países como México, Perú, Argentina, Chile, Colombia, República Dominicana, Estados Unidos, Panamá y Ecuador, para perfiles específicos dentro de Tecnologías de la Información y para diferentes sectores (Telecomunicaciones, Financiero, Seguridad, Gobierno, etc.).

Se tiene un promedio de aproximadamente 200 vacantes mes con mes entre ambos equipos y cada persona es responsable de colocar por cada una de estos vacantes tres candidatos viables, el reclutamiento y selección se realiza vía telefónica la mayoría de las veces, aunque en ocasiones las entrevistas son presenciales (cuando son para México y corporativas) y en otros países por espacios virtuales.

### **Instrumentos**

Para la recolección de información se diseñó y presento un consentimiento informado para que los participantes pudieran conocer el objetivo de la investigación y constatar su

participación voluntaria (Anexo 1), se diseñó y aplicó una entrevista estructurada con preguntas abiertas (Anexo 2), estas permitieron profundizar y conocer más sobre el puesto para poder así tener una descripción y análisis detallado del puesto; las tareas, responsabilidades, pero también las competencias que exige el puesto.

Por entrevista se entiende la recopilación de información, pero también es una conversación entre dos o más personas en la que una de éstas (el entrevistador) es el que pregunta con un fin específico; la comunicación en la entrevista es simbólica, oral y bidireccional, es decir, los participantes comparten interacción en el desarrollo de la entrevista y tendrán influencia uno con el otro y como resultado de esto es el diálogo e intercambio de información (Perpiñá, 2014).

Además, hizo uso de la Observación, ya que como bien lo define López (2010), “la observación permite obtener información de los comportamientos que no son capaces de lograrse por la palabra” (p.23). Esta observación será de manera indirecta, la cual de acuerdo con Díaz (2010) se realiza cuando el investigador averigua y se inmersa en un hecho o fenómeno, pero por medio del conocimiento y experiencia, así como observación que otra persona ha realizado.

Así finalmente se diseñó un cuestionario de Competencias (Betancur, 2017) solo tomando la estructura de este ya que con la información recabada por medio de las entrevistas y de revisión bibliográfica se desarrolló el contenido de dicho cuestionario, enfocándolo en las competencias previamente encontradas en la entrevista, este cuestionario consistía en dos fases, se aplicó solo a los analistas de Reclutamiento y selección, con el objetivo de conocer las competencias que a su percepción son importantes para su óptimo desempeño, así como el nivel de dominio que consideran tienen de estas. El cuestionario es un instrumento por medio del cual



se obtienen datos mediante una serie de preguntas de varios tipos es sistemático y cuidadoso, enfocado a aspectos que interesan para una investigación, de manera tal que la finalidad es obtener de manera ordenada información sobre la población que se trabaja y sobre las variables de objeto de la investigación (Sosa y Capote, 2014).

## **Procedimiento**

Para tener como resultado la propuesta de un manual de Reclutamiento y Selección por competencias para un analista de esta área en el mundo de TI (Tecnologías de la Información), se compartió de manera remota un consentimiento informado para que los participantes pudieran conocer el objetivo de la práctica pero también supieran el adecuado uso de la información y protección en la misma con fines académicos (Anexo 1), posterior a ello se obtuvo la mayor información para el análisis y descripción del puesto en específico que investigamos y sobre el cual se hizo el manual, sin embargo debido a la emergencia sanitaria que se vive (COVID 19), se recurrió a la observación indirecta por medio de la aplicación de entrevistas previamente estructura y diseñada (Anexo 2) a personas que integran el área de Reclutamiento y selección, en total fueron 6 entrevistas por medio de una aplicación; un líder, tres analistas y dos becarios, ellos ayudaron a conocer cuáles son las tareas, actividades, responsabilidades, condiciones y competencias que requiere un colaborador de esa área, ya que éste funge un papel primordial para el funcionamiento de muchos proyectos, de atraer y retener al personal idóneo.

Finalmente, una vez que se tuvo la información de la entrevista se diseñó y aplicó un cuestionario de competencias (Anexo 3) enfocado a conocer las competencias que los ocho analistas que conforman esta área, consideran deben de tener para poder desempeñarse en su actual puesto para afrontar los retos a los que se enfrentan, sobre todo porque los perfiles que

reclutan son especializados y es un área que demanda mucho, así finalmente se tuvo una propuesta de un manual para que la incluyan en su proceso la organización, cuando estén en búsqueda de un reemplazo o deseen ampliar su área .

### **Cuestiones Éticas**

De acuerdo con el Código Ético de la Sociedad Mexicana de Psicología (2002) tomado del portar digital de la Universidad Nacional Autónoma de México en el apartado de competencia y honestidad y con base en el artículo 12 la presente práctica se conducirá con profesionalismo a fin de evitar dañar a los participantes, así como minimizar el daño cuando este se previsible e inevitable.

Mientras que en el apartado de calidad de la valoración y/o evaluación psicológica el Artículo 15 que estable que las técnicas de valoración psicológica se aplicaran y apegaran solo a los objetivos de lo que la investigación requiere, así como el uso y utilidad de las diferentes técnicas, por lo que los diagnósticos se basarán en información y técnicas bastas y actuales para brindar sustento y sentido. Así mismo, con base en el artículo 16 las pruebas y otras técnicas de valoración utilizadas se fundamentarán en procedimientos científicos y conocimiento profesional.

Por otro lado, en el apartado de Calidad de la enseñanza/supervisión e investigación en el Artículo 48, la presente práctica se diseñará, conducirá e informará de acuerdo con las normas de competencia científica e investigación ética, de manera que se minimizará la posibilidad de resultados engañosos. De igual modo, se seguirá lo establecido en el artículo 49 garantizando conducir la práctica de manera adecuado y en donde en todo momento prevalezca el respeto a la integridad y comodidad de los participantes. De igual manera, se mantendrá el artículo 55 en el que no se inventarán datos ni falsificarán los resultados de las investigaciones, de ser así que se

tomen las medidas necesarias y aún más importante el artículo 56, en donde no se presentarán porciones ni elementos del trabajo o datos de otros como si fueran míos. Por último, la presente práctica se limitará al artículo 60 en el que sus conclusiones se derivarán directa y objetivamente, garantizando la comunicación clara y transparente de los resultados obtenidos.

También la presente practica se regirá bajo el apartado de Confidencialidad de los resultados en el artículo 65, ya que si se requiere la identificación de las personas participantes, se deberá eliminar antes de que la información sea accesible a otros o bien obtener el debido consentimiento de las personas cuyos nombres aparecen, en el caso de que esto fuera contrario como se menciona en el artículo 68 las presentaciones profesionales, se disfrazara la información de manera confidencial de los individuos y empresas con las que se trataran, de forma que otros no puedan determinar y que las discusiones resultantes no afecten a los participantes.

Finalmente, no se obligará a ninguna persona a participar en la investigación a fin de que ello se refleje se realizaran consentimientos informados para contar con su permiso y así asegurar el actuar ético.

## VII. Resultados

### Resultados de las entrevistas

Como parte del trabajo de investigación en el presente se hizo una entrevista (Anexo 2) a integrantes del área de reclutamiento y selección en TI (Tecnologías de la Información) de una empresa Consultora con presencia en México.

Dentro de las entrevistas aplicadas; la primera se realizó a la líder del equipo de esta área, su participación proporciono información sobre las responsabilidades y principales actividades que desempeña un Reclutador en este campo de las tecnologías de la información a la cual cito a continuación “mira la responsabilidad principal de un reclutador es el cumplimiento de número de contrataciones mensuales, así como el envío semanal de reportes administrativos”.

El segundo día se entrevistó a tres analistas : la primera de ellas proporciono la escolaridad y experiencia que se solicita “ Licenciatura que este enfocada al área de Recursos Humanos y mínimo dos años de experiencia en el área de TI”, la segunda analista quien lleva un tiempo considerable en esta empresa dijo “los conocimientos técnicos son tener claro el ciclo de desarrollo de software, lenguajes de programación y manejo de perfiles junior, semi senior y senior”, mientras que la tercera analista brindo información sobre las actividades y responsabilidades que tiene “es importante en cada vacante mandar una terna de candidatos que se apeguen a los requerimientos del cliente, y como responsabilidad convencer al candidato de que la vacante y la empresa es la ideal”.

Finalmente el tercer día se entrevistó a dos becarios: quienes de acuerdo con la líder son integrantes que juegan un papel similar al de un analista ya que las responsabilidades y tareas son las mismas solo que la jornada laboral que cumplen es menor, una becaria comento en la

entrevista que los medios digitales son su principal herramienta de trabajo y que la empresa permite que se interrelación con diversas áreas al ser un outsourcing, y para el segundo becario “las actividades principales son la búsqueda, selección de candidatos pero también el seguimiento hasta la contratación del personal” .

### Resultados Descripción y análisis de Puesto

Con la participación de los colaboradores que integran el equipo, se obtuvo información para poder analizar y describir el puesto de Analista de Reclutamiento y Selección en el área de TI tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

#### Análisis y Descripción de Puesto

<b>Puesto</b>	<b>Analista de Reclutamiento y Selección en TI</b>
<b>Área /Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Mínimo dos años de experiencia en Reclutamiento enfocado a Tecnologías de la Información, realizando entrevistas y aplicando e interpretando la prueba psicométrica que asigna la empresa
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería en administración Industrial y/o Pedagogía carreras con enfoque a Recursos Humanos.
<b>Conocimientos Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Paquetería Office en específico Excel.</li> <li>• Bolsas de Trabajo Nacionales y de Latinoamérica.</li> <li>• Manejo de ERP SAP.</li> <li>• Conocimiento de perfiles Junior, Semi Senior, Senior en el área de TI.</li> <li>• Lenguajes de programación.</li> <li>• Ciclos del Desarrollo de software.</li> <li>• Ingles Básico- Intermedio.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir las vacantes en tiempo y forma a nivel Latinoamérica.</li> <li>• Mandar una terna de candidatos viables.</li> <li>• Apegarse a los requerimientos que establece el cliente para cada vacante.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a entrevista de candidatos con los clientes.</li> <li>• Convencer al candidato de que la propuesta es viable de manera laboral, y económica.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos establecidos.</li> <li>• Envío de un número de candidatos a la semana establecidos.</li> <li>• Cumplir con el número de contrataciones mensuales.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de candidatos.</li> <li>• Atracción de candidatos y la selección de los mismos.</li> <li>• Publicación de vacantes en las diferentes bolsas de cada país y en las redes sociales.</li> <li>• Realización de Entrevistas Presenciales (cuando son vacantes de México), virtuales y telefónicas.</li> <li>• Seguimiento de procesos con los candidatos.</li> <li>• Realizar reportes administrativos diarios y semanales.</li> <li>• Evaluaciones psicométricas.</li> <li>• Análisis de candidatos y de vacantes dependiendo del requerimiento del cliente.</li> <li>• Generar cartera de candidatos en un formato específico.</li> <li>• Agendar entrevistas técnicas entre los candidatos y los clientes.</li> </ul>
<b>Herramientas</b>	Medios digitales (correo electrónico, redes sociales), Computadora y Teléfono fijo,
<b>Otras áreas con las que tiene relación indirecta.</b>	Compensaciones, al ser una consultora se trabaja con diferentes clientes como: transporte, telecomunicaciones, seguros, finanzas, nominas, contabilidad, administrativas.
<b>Condiciones laborales</b>	<p>Jornada laboral de lunes a jueves con un horario de 8:30 am a 6:00 pm y los viernes de 8:30 a 3:00 pm, contrato directo con la empresa, prestaciones de ley y superiores nomina 100%.</p> <p>Espacio asignado e individual de trabajo, se brinda computador, diadema, así como una silla y escritorio individual</p>
<b>Riesgos</b>	El área en donde se encuentra ubicado el corporativo es una zona industrial y en donde se encuentra el área de Reclutamiento y Selección se comparte con otras áreas por lo que el ruido y movimiento de maquinarias y camiones de carga es un factor que puede afectar la salud de los colaboradores.

Tabla 1. La información fue obtenida de entrevistas realizadas y la observación indirecta. Autoría propia.

## Resultados de los Cuestionarios

Una vez realizadas las entrevistas, en conjunto con los datos que se obtuvieron de ésta, se aplicó un cuestionario de Competencias (Betancur, 2017) del cual solo se tomó la estructura (Anexo 2) pues las competencias fueron distintas, éstas se extrajeron de la entrevista previa tales como la orientación a resultados pues dentro de las respuestas una de las competencias que resaltó fue esta, ya que los reclutadores deben de cumplir con metas establecidas semanalmente, mensualmente y diariamente, tal como la líder nos expresó “ el cumplimiento de estas metas miden el KPI (Indicador clave de rendimiento) y el SLA (Acuerdo del nivel de servicio)”. Otra competencia es la negociación y la comunicación asertiva, pues de acuerdo con los entrevistados la información que se proporciona al candidato sobre la vacante debe ser clara y objetiva, pero también deben de intercambiar intereses entre la propuesta que ofrece el reclutador y lo que el candidato espera y ofrece. Una cuarta competencia que se integra en el cuestionario es la solución de problemas, ya que al brindar un servicio y contar con diferentes proyectos y por ende vacantes de diferentes sectores, niveles y países, suelen establecerse prioridades, pero de acuerdo con los analistas estas pueden cambiar en el transcurso del día y se enfrentan a la tarea de priorizar, atender y enfocarse a las necesidades que en ese momento se les indiquen. En total, como resultado de la entrevista y análisis del puesto, se incluyeron en los cuestionarios doce competencias las cuales se enlistan a continuación:

- **Liderazgo:** el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se van adquiriendo con el aprendizaje, en este lo principal es que las personas tienden a seguir a quienes ayuden a lograr sus metas, es decir un líder es capaz de lograr que la organización genere relaciones que permitirán llegar a los resultados esperados (Aguirre, Serrano y Sotomayor, 2017).

“es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren

con disposición para hacer todo aquello que sea necesario “(Newstrom citado en Herrera,2005, p.8).

- **Cultura Empresarial:** Vélaz (1999) la define como una conformación de aspectos dentro de una organización que ayudan a la decisión y guía los comportamientos, así como el impulso de manera individual de sus colaboradores. Y de manera más específica se considera como un cumulo de valores, reglas, normas y maneras de razonar que serán peculiares al momento de actuar, comportarse dentro de cada organización y que se aplica en todos los rangos y posiciones de la empresa (Oliveras,2017).
- **Comunicación Asertiva:** proceso en el que dos o más personas intercambian información, tratando de comprender e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de manera eficaz, clara y concisa (Hofstand, 2005).
- **Colaboración:** es un desarrollo de paso donde las personas juntan sus esfuerzos y labores con el objetivo de aumentar y proponer un diseño de sobre el diseño de tácticas que proporcionen acciones para resolver problemas, se trata de una serie de acciones reciprocas, en donde prevalece la comunicación, participación y búsqueda de datos, para la generación de ideas y propuestas. La colaboración entonces va a necesitar que las personas trabajen en conjunto haciendo uso de la coordinación y con una meta establecida y en común (Giraldo, Joyanes y Medina, 2013).
- **Negociación:** discusión y dialogo con el objetivo de llegar a un acuerdo, en donde al interactuar cada integrante deberá de escuchar de manera atenta y mostrar empatía y comprensión por los argumentos e intereses que la otra parte sostenga, debe ser un dialogo respetuoso. (Miranda, 2000).
- **Flexibilidad:** “Soto (2008) la flexibilidad se asume como una dimensión un tanto descriptiva como reivindicativa del mercado de trabajo contemporáneos, los empresarios



aluden a ella la condición para asegurar la supervivencia de sus organizaciones” (Lladó, Sánchez y Navarro, 2013, p. 143). El término de flexibilidad puede aludirse a diferentes áreas, con los que respecta a la organización es la habilidad que se posee para contestar de manera correcta y en el instante indicado ante los cambios que el ambiente pueda presentar y repercutir de manera directa a los resultados organizacionales (Castillo, 2006).

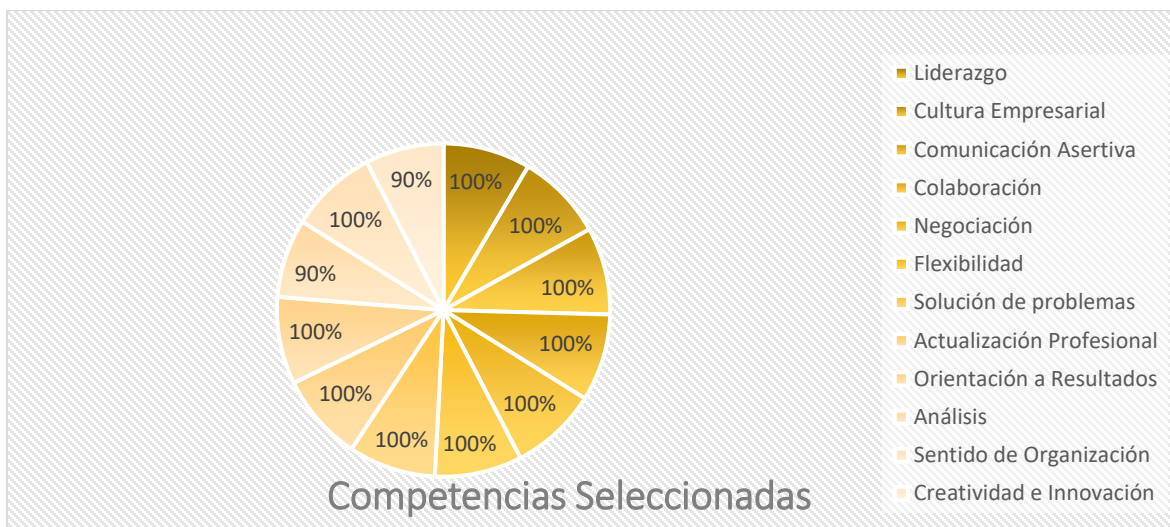
- **Solución de Problemas:** Proceso conductual, puede ser de naturaleza cognoscitiva manifiesta, que hace disponible una variedad de respuestas que son altamente efectivas para manejar una determinada situación problemática y en donde se incrementa la posibilidad de elegir la respuesta más efectiva de entre varias alternativas.  
(Rugarcía, 2004)
- **Actualización Profesional:** Complementar formación y estar en constante actualización de aquello que concierne al ámbito profesional en el que se desarrolla el individuo, ya sea una determinada disciplina en relación con un campo de conocimientos específicos y especializados (Montilva et al., 2008).
- **Orientación a resultados:** Capacidad para dirigir las acciones que no precisamente son propias, así como de otros con el fin del cumplimiento o avance de los resultados deseados, pero deberán ser bajo modelos de calidad indicados, proponiéndose fijándose objetivos desafiantes, así como emplear y conservar altos grados de desempeño y rendimiento en relación a las estrategias de cada organización (Alles, 2010).
- **Análisis:** consiste en la separación de las partes que componen un todo o realidades hasta llegar a conocer las partes esenciales los conforman y la relación que existe entre ellos (Haidar, Irala y Deggeller, 2016).
- **Sentido de organización:** Saber priorizar las tareas, con la meta de cumplir con los objetivos establecidos y entregar el trabajo en tiempos razonables, esta cualidad es

fundamental para cumplir con las tareas programadas y por supuesto ser más productivos (Pérez, 2016).

- **Creatividad e Innovación:** proponer y poner en marcha nuevas alternativas que brinden mejoras a los procesos correspondientes (Pérez, 2016).

Dentro de los datos generales de dicho cuestionario del total de los 8 participantes que conforman el equipo de reclutamiento y selección; el 75% de ellos son de sexo femenino y el 25% masculino, mientras que la edad de estos oscila entre los 20 a 30 años y solo una persona está en el rango de 30 a 40 años; otro dato a resaltar es el tiempo de experiencia con la que cuentan en el área de TI, obteniendo que el 88% tiene de 3 a 5 años de experiencia y el 2 % restante 2 años.

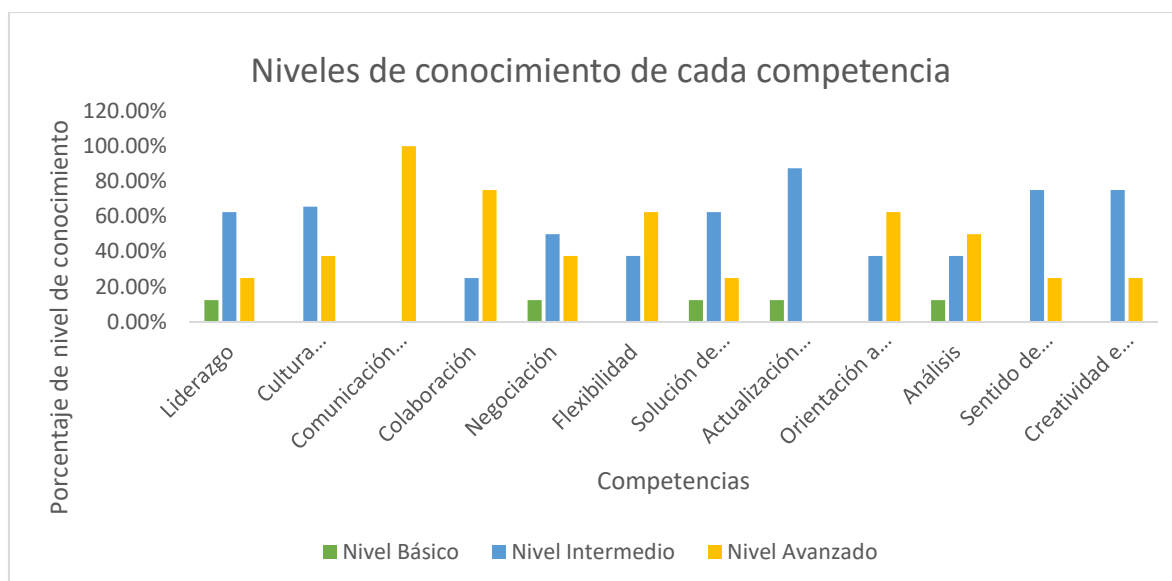
En la primera etapa del cuestionario aplicado (Anexo 3) se mostraron 12 competencias dentro de las cuales cada participante debía elegir si éstas eran necesarias para su puesto y la realización de actividades, resultado de ello solo un participante de 8 considero que la competencia de Análisis y creatividad e innovación no las exige su puesto, sin embargo, el resto de los siete participantes identifico e indico que las 12 competencias las exige su puesto, tal como se muestra en la figura 1.



**Figura 1.** Barra de porcentajes de selección de competencias identificadas por los participantes como las que exige su puesto.

Respecto al nivel de conocimiento de las competencias, los participantes debían elegir entre los tres niveles: básico, intermedio y avanzado. En la figura 2 se muestran las doce competencias y el porcentaje de cada nivel, en esta figura resalta el nivel de dominio intermedio; este rango demuestra un nivel medio de conocimiento en las tareas asignadas, así como la ejecución de los procesos asignados, presenta buena actitud frente a los diferentes procesos y requiere de supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad.

Mientras que el nivel avanzado; presenta alto nivel de conocimiento en las tareas asignada, demuestra experiencia en sus labores, presenta una actitud proactiva frente a los diferentes procesos, es un referente frente a sus compañeros por el dominio y manejo de dichas competencias, le es posible brindar asesoría a sus compañeros sobre esta competencia.



**Figura 2.** Niveles de conocimiento por competencia. Autoría propia.

Finalmente, y de acuerdo con las entrevistas y cuestionarios aplicados se enlistan seis competencias como las principales para el desempeño de un Analista de Reclutamiento y Selección en el área de TI, como lo muestra la tabla 2.

Tabla 2

Las 6 competencias principales para una Reclutador del área de TI.

Posición	Competencia
1	Orientación a Resultados
2	Solución de Problemas
3	Comunicación Asertiva
4	Negociación
5	Sentido de Organización
6	Análisis

Tabla2. Fue obtenida de las entrevistas aplicadas y el cuestionario de competencias. Autoría propia.



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE ANALISTA EN EL ÁREA DE TI.

**Objetivo:** Brindar a la organización una herramienta auxiliar que sirva como guía práctica de los pasos y herramientas que puede emplear para sus próximos procesos de reclutamiento y selección para el puesto de un Analista de reclutamiento y selección en TI.

### **Descripción del puesto:**

El inicio de todo proceso para cubrir una vacante dentro de una organización es contar con la información acerca de la vacante a cubrir, es decir las actividades, responsabilidades, competencias y requisitos que el puesto demanda, en este caso se brinda en el Anexo 4 Descripción del puesto “Analista de Reclutamiento y Selección en el área de TI.

Esta herramienta permitirá que el personal encargado de la próxima búsqueda de talento se enfoque en el requerimiento del puesto debidamente estudiado y detallado, con el objetivo de poder seleccionar a la persona que cuente y cumpla con los detalles descritos y enlistados en este.

### **Fuentes y medios de Reclutamiento**

Para esta consultora se recurrirá tanto a la búsqueda de talento dentro de la propia organización como fuera de ésta.

#### Fuentes Internas:

- ❖ Promoción o ascenso de personal, en este caso los becarios.
- ❖ Bolsa de trabajo interna.
- ❖ Transferencias de personal de otros países (Perú, España, Chile, Colombia, Argentina) o sedes (Polanco, Querétaro).
- ❖ Solicitar a los colaboradores referencia de algún conocido que se adapte al perfil del puesto.



Fuentes externas:

- ❖ Publicación de bolsas de trabajo nacionales.
- ❖ Ferias de empleo tales como las que organiza la secretaria de Trabajo o las de diferentes bolsas de trabajo tales como empleos TI.
- ❖ Outsourcing
- ❖ Publicación en redes sociales.

### **Medios de Reclutamiento**

La publicación de las ofertas de empleo deberá contener de inicio una breve descripción de la empresa, posteriormente en el cuerpo de esta la información relevante de la vacante; el nombre del puesto, los requisitos mínimos incluyendo la escolaridad, el tiempo de experiencia, conocimientos técnicos, pero también las responsabilidades y actividades a realizar, finalmente deberá mencionarse de manera general sin colocar cantidades económicas el tipo de esquema de pago y que prestaciones ofrece, así como la jornada laboral a cubrir.

Los medios recomendados son:

- ❖ Redes sociales: Facebook en cuenta oficial de la empresa, grupos de Facebook específicamente de TI; WhatsApp, LinkedIn en cuenta oficial de la empresa.
- ❖ Bolsas de trabajo: OCC México; CompuTrabajo México; Indeed. Empleos TI
- ❖ Medios internos: Compartir la vacante con el personal de la misma área para que lo promocionen a sus contactos.

Al ser un puesto especializado en el área de Tecnologías de la Información, así como a causa de los constantes cambios que la actualidad presenta y las exigencias de ésta, los medios de reclutamiento han evolucionado y se han dejado de lado los

tradicionales, ya que la tecnología hoy en día se tiene al alcance de un gran número de personas en el mundo.



## **Proceso de Reclutamiento y Selección**

### **Reclutamiento**

El inicio del proceso comenzará con la recepción de la curricula / hojas de vida de postulantes, el análisis de los mismos, es decir la persona de Recursos Humanos encargada de cubrir la vacante deberá de leer cada postulación cuidando que las personas cumplan con el requisito del puesto.

Este proceso puede ser mixto es decir puede revisar las postulaciones en las diferentes bolsas, pero también las personas que refirieron los colaboradores, así como la promoción del personal que se encuentra calificado para un ascenso, este tipo de reclutamiento permite que los gastos sean menos para la organización ya que no se invierte en capacitación y preparación inicial.

### **Selección**

Una vez que se tengan identificados los posibles candidatos, deberán de seleccionarse a un grupo de candidatos, este punto es clave ya que se enfrentan a la comparación entre los requisitos que exige el puesto y las competencias, conocimientos, características y experiencia que los candidatos tiene y ofrecen.

Una vez identificados deberán realizarles un breve filtro telefónico el cual consiste en preguntar datos sencillos como el tiempo de experiencia, la pretensión económica, datos personales (formación profesional, edad, lugar de vivienda), si estos se adaptan a lo que se ofrece citarlos con al menos un día de anticipación para la primera fase de este proceso la cual se recomienda sea presencial, sin embargo, no se excluye a una videollamada mediante espacios virtuales como Zoom, Skype, WhatsApp, etc. previa solicitud y/o aceptación de fecha y horario con el candidato,. El proceso de evaluación constara de dos fases a cumplir para poder elegir al candidato idóneo.



### **Primera fase: Entrevista Inicial por competencias**

Esta primera etapa si bien estará a cargo del área de reclutamiento y selección, será una actividad a desempeñar del analista responsable de la vacante, pero también del líder del equipo, ambos deberán de realizar el primer filtro.

Mediante este primer contacto de manera directa deberán de obtener información más precisa sobre el candidato, es decir, profundizar en temas personales, sus intereses y por supuesto su experiencia previa, así como enfocarse en las competencias requeridas, para ello es importante contar con una entrevista estructurada (Anexo 5) y que ésta se aplique a todos los postulantes por igual para poder tener un punto de referencia al momento de tomar la decisión final.

- Entrevista estructurada y por competencias: Dentro de las características de esta técnica es que tiene una secuencia establecida, son preguntas abiertas, el objetivo de ésta será explorar la trayectoria personal y profesional, así como las competencias específicas para el puesto. Por medio de ésta también será importante explorar el área motivacional del candidato con el objetivo de saber si se ajustará al equipo, pero si bien es un intercambio de información en el cual por lo regular se piensa que la organización es quien solo extrae información, es importante que mediante esta entrevista se informe a los candidatos sobre el puesto al que están participando y aspiran, así como datos sobre la misma empresa, con el objetivo de que los candidatos analicen y evalúen si es viable para sus intereses tanto personales, profesionales y económicos. De igual manera es importante mantener a los candidatos interesados en la vacante, y convencerlos de que continúe con el proceso de selección hasta la culminación del mismo.

Al ser una entrevista que cuenta con una estructura de preguntas abiertas y con secuencia, así como la evaluación de competencias requeridas para el puesto, es importante que se hagan





preguntas tales como: ¿Cuándo?, ¿Qué paso?, ¿Cómo?, ¿Con quién?,

dirigiendo a tareas específicas por ejemplo: ¿Cuáles fueron los retos a los que te enfrentaste en tu ultimo empleo?, ¿Qué experiencia laboral te llena de más satisfacción ?, ¿Por qué?, acompañado de preguntas que complementen tales como ; ¿Cuál fue el resultado?, ¿Qué paso?, ¿Qué dijo?, ¿Qué hizo usted?, ¿Qué paso después?, etc., con estas preguntas se puede profundizar un poco más y predecir el comportamiento en un futuro, así como identificar cuáles son las competencias que los candidatos se empatan con las que buscan.

Por ello y como resultado del análisis se presentan seis competencias que se encontró son necesarias para el perfil de analista de reclutamiento y selección mismas que se encuentra en el anexo 4, estas son:

- ✚ Orientación a resultados: guía de acciones dirigidas al cumplimiento de metas establecidas.
- ✚ Solución de problemas: Proceso para en el cual hay variedad de respuestas ante situaciones problemáticas o de conflicto teniendo potencialmente la capacidad de elegir la mejor solución.
- ✚ Comunicación asertiva: proceso en el que dos o más personas intercambian información, tratando de comprender e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de manera eficaz, clara y concisa.
- ✚ Negociación: discusión y dialogo con el objetivo de llegar a un acuerdo.
- ✚ Sentido de Organización: priorización de tareas para lograr el cumplimiento de objetivos y mejora de tiempos de respuesta.
- ✚ Análisis: recolectar, procesar y estudiar nueva información para resolver problemas y poder tomar decisiones.



No solo es importante aplicar las entrevistas, también será necesario contar con una hoja de observaciones, en donde el analista y el líder tenga la oportunidad de plasmar aquellas anotaciones que el candidato no expresa con palabras, pero si con gesticulación y movimientos corporales, para después conversar sobre éstas y elegir quien pasara a la siguiente etapa.

### **Segunda fase: Entrevista con el líder del área de reclutamiento y selección y aplicación de pruebas**

En esta segunda fase es importante que el líder del área tenga la oportunidad de conocer a los candidatos, para este punto deben de presentarse al menos cuatro recursos, quienes cumplen con los requisitos que exige el puesto.

Si bien el líder del área ya debe de tener una noción de los candidatos pues previamente se reunió con las personas que los entrevistaron, también debe tener un formato de observación para colocar sus anotaciones (Anexo 6), aquí puede ser que profundice más en aspectos que previamente detectaron las personas del equipo como áreas de oportunidad. La entrevista puede ser libre y no necesariamente con un formato, pero si con un objetivo claro que será el evaluar que tanto se apega el perfil de los candidatos con el que el puesto requiere.

Es importante que la entrevista se lleve a cabo en un lugar tranquilo, la modalidad puede ser presencial o bien si se acomoda a sus intereses y posibilidades se puede optar por que sea de manera virtual, hoy en día y gracias a los avances se cuentan con diferentes medios que permiten el contacto.

Adicional a la entrevista, es importante que se opte por la aplicación de alguna prueba en este caso de Ejercicios de simulación (Anexo 7) de actividades que requiere día con día el puesto y



que de ser seleccionado deberá de realizar, con el objetivo de reafirmar la decisión para la elección del mejor candidato, aquí se mostrarán ciertas situaciones que se presentan en la vida laboral dentro de la empresa, dentro de las cuales el candidato podrá mostrar como las resolvería, y con ello el líder obtendrá información sobre la solución de problemas, comunicación, análisis, negociación, orientación a resultados y sentido de organización.

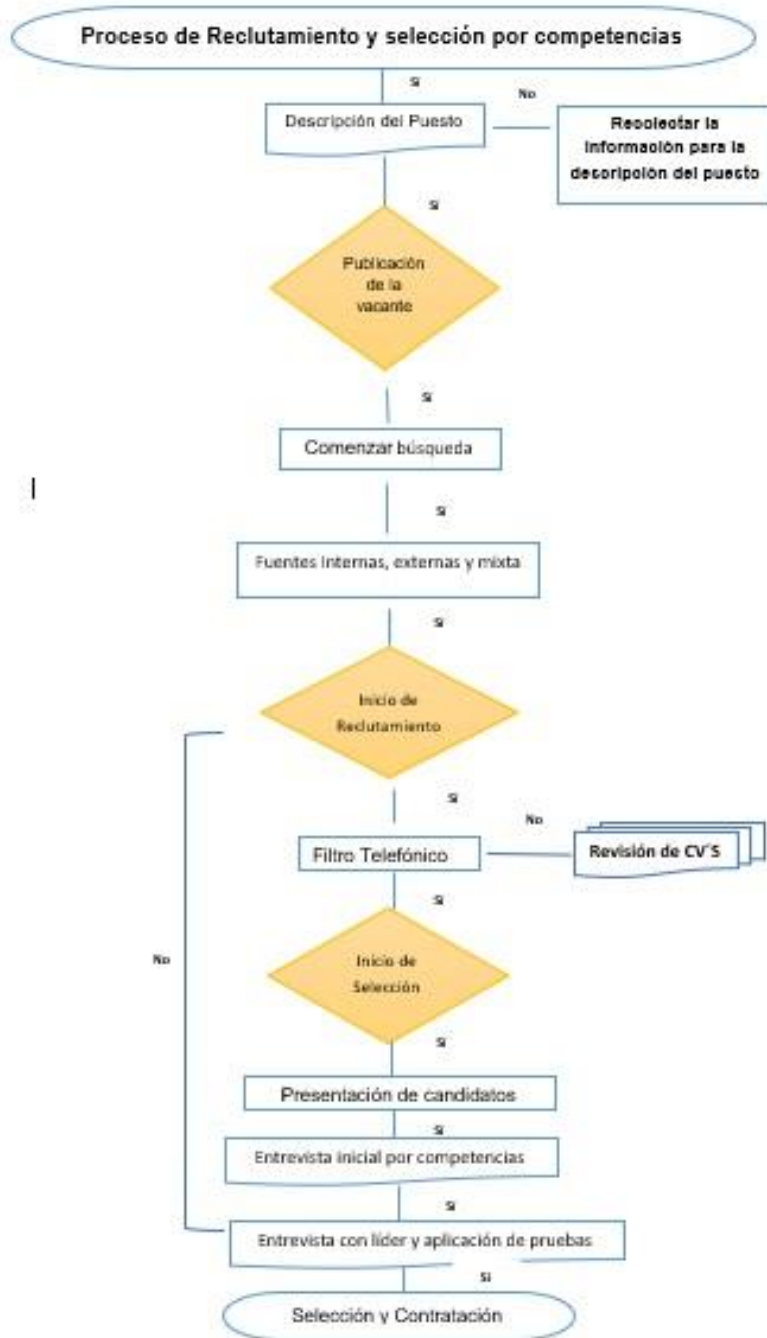
### **Finalmente, la selección y contratación.**

Para este punto es importante recordar que el candidato deberá tener la documentación en regla y con el grado mínimo académico de Licenciatura que se requiere para el puesto.

Finalmente, se le deberá informar a todo aquel candidato seleccionado de manera formal por medio de una llamada telefónica en donde al inicio de esta se le agradezca por su interés y el tiempo que se tomó para acudir en todo momento que se le solicitaba y darle la noticia de su incorporación a la organización así como desearle éxito, mientras que al resto que participo en el proceso se les deberá de comunicar la finalización del proceso y agradecerles por su tiempo y participación de preferencia por correo electrónico.

Como parte de mitigar riesgos será importante que se solicite además de los documentos oficiales tales como; acta de nacimiento, identificación oficial, comprobante de domicilio, comprobante de estudios, cuenta bancaria a nombre del candidato seleccionado, RFC, Numero de Seguridad Social, un estudio medico en donde se indique las condiciones de salud que el candidato pre-seleccionado tiene.

### Esquema de proceso



## VIII. Discusión

A partir de los hallazgos se encuentra que el proceso de reclutamiento y selección que llevan a cabo los Analistas de TI coincide, ya que dentro de las principales actividades que desempeñan esta la atracción, y búsqueda de candidatos y como resultado de estas se obtiene a una cierta cantidad de candidatos , a los cuales les realizar una evaluación minuciosa, en donde deben analizar a cada uno identificando sus fortalezas, áreas de oportunidad para poder hacer una comparativa y confrontación para tener una óptima elección, de la cual se desprende la selección de aquél que tenga la mayor probabilidad de adaptarse y apegarse al puesto, tal como lo indica Chiavenato (2001). Una vez realizado el proceso de la preselección de los candidatos Romero (2016) señala que se llevarán a cabo distintas pruebas de selección, lo cual coincide de manera similar a lo revisado en esta práctica debido a que usan determinadas técnicas, en concreto y principalmente la entrevista, adicional a la aplicación de una prueba psicométrica diseñada y aplicada exclusivamente por la organización, pero no hacen uso de alguna otra técnica.

Sin embargo, en esta práctica no se encontró concordancia en lo que señala Siliézar (2011) al mencionar que se debe elaborar un informe de selección que pronostique el éxito del candidato en el puesto identificando riesgos a través de un análisis racional, ya que los analistas de TI no realizan dicha actividad.

En cambio las competencias, López (2010) menciona que son aquellos comportamientos observables de la realidad cotidiana que ,en conjunto con las características individuales son necesarias para el cumplimiento de misiones profesionales, tanto como los rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos los cuales vayan de acuerdo a lo que el puesto exige, esto sin duda coincide con lo encontrado en esta práctica ya que las competencias identificadas fueron acorde a

las actividades y responsabilidad que requiere un analista reclutador de TI. También se concuerda en este estudio con lo que señala Valenzuela y Ortiz (2004) respecto al análisis y descripción de puestos ya que es el punto de inicio para varias actividades en donde el psicólogo juega un papel importante en la recopilación de información, entendido por análisis la descomposición de elementos y el estudio de éstos, coincide debido a que ya que el análisis se enlista dentro de las principales competencias, pero también el psicólogo dentro del área de reclutamiento en TI es esencial pues prevalece esa formación en el sector organizacional.

Al tratarse de un reclutador de un área específica como lo son las TI, ya no solo se evalúa la parte técnica y de experiencia tal como lo menciona Romero (2016) existen habilidades que son necesarias para el desempeño del día a día, y sí, en esta práctica los analistas reclutadores eligieron e identificaron aquellas competencias que consideraron son esenciales para sus actividades, así como la selección del nivel que poseen de cada una de las competencias para desempeñar sus labores.

Así mismo, dentro de las competencias identificadas destaca la comunicación asertiva, habilidad que coincide con Gallegos (2020) ya que para él una de las siete habilidades que todo reclutador en el campo de TI debería de tener es la comunicación, otra de las habilidades en las que coincide con dicho autor es la negociación y análisis, pero en donde se contrasta es en las habilidades con las redes sociales y la proactividad ya que estas no fueron encontradas en esta práctica.

Por otra parte, una de las mayores responsabilidades que tiene un reclutador es atraer a un determinado número de candidatos potenciales para la cobertura de vacantes tal como lo señala Leal (1998), responsabilidad que se enlista en la descripción del puesto y que resalta en todo

momento en este estudio, solo se discierne con él al no encontrar las características que resaltan en un reclutador, como son seguridad en sí mismo, buen juicio y capacidad para establecer contacto.

Dentro de las limitaciones se encuentran que a causa de la enfermedad (COVID-19) la cual tomo mayor fuerza en nuestro país en el mes de Marzo de 2020 y con ello la aplicación de la Jornada Nacional de Sana Distancia, la movilidad de los habitantes se vio reducida, y con ello diferentes organizaciones comenzaron a realizar actividades en modalidad Home Office, la Universidad Nacional Autónoma de México se sumó a esta jornada, con el fin de salvaguardar la seguridad y salud de su comunidad, debido a esto la aplicación que ya se tenía prevista de instrumentos y la observación tuvo que ser a distancia, debido a ello se utilizaron medios digitales.

Ahora bien, al realizar la actividad a distancia es decir la aplicación de los instrumentos, existieron dificultades iniciando por la coordinación con los participantes sobre todo en la aplicación de entrevistas dado que la mayoría prefería que se realizara fuera de su jornada laboral, inclusive llegaron a olvidar del horario en que se había pactado con los participantes la entrevista, teniendo como resultado la ausencia en los espacios destinados (no se conectaban a la aplicación), o bien en algunos casos encontraban dificultad en su red para la conexión, adicional a que en ocasiones el audio no era el más claro.

Afortunadamente se contaba desde un inicio de la práctica con tiempos establecidos , un plan y cronograma que permitió el logro de cada actividad ; algo importante de mencionar dentro de los recursos económicos , es que esta situación no afecto ya que se tenía contemplados y el uso de medios digitales ayudo bastante, finalmente si bien existen trabajos previos de manuales aún

no existen como tal dentro del área de TI y menos para un analista de reclutamiento y selección ya que por lo regular son a ellos a quienes se les brindan estos manuales para que los apliquen en su proceso.



## **IX. Conclusiones**

En este trabajo se proporcionó un manual de reclutamiento y selección por competencias para el puesto de Analista de Reclutamiento y Selección de TI a través de un análisis de los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere dicho puesto, con el fin de ser utilizado en el proceso de atracción de talento de la organización. Lo más importante del manual de reclutamiento y selección es que servirá como guía para futuros procesos en donde la organización cuente con una vacante o bien desee ampliar su equipo de trabajo y esté en búsqueda de un Analista de reclutamiento y selección. De esta forma la organización tendrá definidas y establecidas las competencias en las que se debe basar para la búsqueda, selección y contratación del candidato más competente para desempeñarse en el futuro puesto, así como herramientas que permitan comparar entre candidatos para la mejor elección, ya que se les proporcionó una entrevista estructurada, una hoja de observación y un ejercicio de situaciones de simulación con el objetivo de ser empleadas en la evaluación de competencias de los candidatos.

Lo que más ayudo a la presentación y generación de este manual fue la información proporcionada por los integrantes que conforman el área de Reclutamiento y selección de la consultoría en el ramo de TI mediante entrevistas realizadas, ya que con esta información se describió el puesto de trabajo, conociendo de manera indirecta las actividades, características, requerimientos y responsabilidades que tiene un analista para el desempeño de su día a día. También por medio de los cuestionarios aplicados los participantes que se desarrollan en la organización como analistas de reclutamiento y selección brindaron, identificaron y seleccionaron las competencias más esenciales para realizar sus actividades, dentro de las cuales

se encuentran; orientación a resultados, solución de problemas, comunicación asertiva, negociación, sentido de organización y análisis.

Si bien en el área de reclutamiento y selección convergen distintas formaciones académicas, el psicólogo no deja de formar parte de éste ya que un número considerable de participantes cuenta con formación académica es en esta disciplina, adicional a que el área de Recursos Humanos toma mayor fuerza hoy en día, aunado a que para las organizaciones el contar con profesionales que tengan una base sólida en el área organizacional se vuelve importante.

Y es que como candidato el que las instituciones cuenten con personal altamente competente, además de calificado para la tarea de traer y seleccionar talento tendrá como resultado el que tengan la certeza de que el proceso será lo más claro, responsable y profesional posible, así como confiar en que la persona que está a cargo de dicho proceso cuenta con lo necesario para identificar el talento que cada candidato posee y que de la mano con su experiencia hará que las personas se incorporen y desarrollen en un puesto que va acorde a su perfil, en donde no solo los profesionales se ven beneficiados , también a la organización .

La investigación ayudará para que futuros estudios tengan el interés e inquietud de querer profundizar en el área de las tecnologías de la información ya que, si bien son un campo muy específico, mismo que requiere de personal no solo capacitado, sino también de profesionales con características particulares como las mostradas en esta práctica, el área cada vez toma más campo en la humanidad. Y es que si bien existen diferentes manuales estudiados y diseñados para el reclutamiento y selección en donde integran distintas áreas y roles, el manual desarrollado a través de este ejercicio es para aquellos que se dedican a la búsqueda activa de candidatos ideales

en esta gran y muy sorprendente área de tecnologías de la información (TI) que cada vez toma más fuerza e importancia en el mercado laboral.

Las sugerencias futuras giran en torno a la ampliación de los instrumentos aplicados mismos que fueron diseñados exclusivamente para esta investigación, adicional a que sería muy viable realizar una observación directa del puesto de trabajo, así como incluir a más informantes para ampliar los resultados y que se adapten a la organización en cuestión, ya que cada organización es diferente y pese a que el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo en la mayoría de las organizaciones, los métodos de captación y selección de candidatos varían, inclusive las actividades y responsabilidades llegan a ser diferentes en cada reclutador. Ampliar el alcance a otras instituciones que se dediquen a lo mismo (TI), haciendo una comparación de las competencias encontradas en este trabajo versus en otra institución, empresa, compañía u organización que se dedica a reclutar solo perfiles específicos de TI, integrando también la descripción del puesto ya que este puede ser diferente o es posible encontrarse con similitudes, y finalmente utilizar otro tipo de métodos y técnicas que vayan más acorde a lo que se desea encontrar.

Todos los reclutadores en algún momento se encuentran en búsqueda de personal y su meta es la selección e incorporación del mejor talento, por tanto este manual no solo ayudará a la organización para contemplarlo en sus procesos, sino que también a todo aquel profesional que esté inmerso en el área de las tecnologías de la información o que pretenda entrar a ésta, en estos casos servirá para que los candidatos tengan una idea de las competencias que probablemente deban poseer para desempeñar las tareas y objetivos designados, resaltando y haciendo hincapié en que cada empresa es diferente así como los requisitos y lineamientos, los cuales pueden variar.

Este manual de reclutamiento y selección se le brinda a la organización en donde se aplicó la práctica como propuesta para que lo incorpore en su proceso el cual todavía está a reserva de la revisión de las autoridades involucradas, dicho manual contienen las competencias necesarias que debe poseer un analista de reclutamiento y selección para su óptimo desempeño dentro de la empresa, así como una entrevista dirigida y enfocada a evaluar las competencias encontradas , lo cual servirá para que la empresa no solo base su proceso de reclutamiento y selección en ellas, sino que refuercen las competencias o bien las desarrollen mediante cursos de capacitación. Adicional, el manual de reclutamiento y selección cuenta con los pasos para reclutar este perfil pues al ser una organización que cuenta con diferentes proyectos y clientes, exige contar con recursos y profesionales adecuados para desempeñar la tarea de atraer y seleccionar personal que enriquezca la organización y ayude al cumplimiento de metas establecidas.

## X. Referencias

- Aamodt, M. (2010). Evaluación y análisis de puestos. En *Psicología Industrial/organizacional: Un enfoque aplicado* (pp. 33-74). México: Cengage Learning.
- Adecco Group (2020). Chile vuelve a liderar el Índice Global de Competitividad del Talento en la séptima versión del estudio. Recuperado de <https://adecco.cl/articulo-indice-global-de-competitividad-del-talento/>
- Aguirre, G., Serrano, B. & Sotomayor, G. (enero 2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y sociedad*, 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso)
- Alles, M. (2010). Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2004). Elija al mejor como entrevistas por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Betancur, M. (2017) Cuestionario para el análisis y elaboración del perfil de competencias del cargo. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/48162990/cuestionario-competencias-Cindy-y-Antoniapdf/>
- Camacho, R. (2008). Mucho que ganar, nada que perder. Competencias: Formación integral de individuos. México: ST Editorial.
- Castillo, L. (2006). *La Flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/11051563.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). Descripción y análisis de puestos. En *Administración de Recursos Humanos* (pp. 225 – 240). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw Hill
- CompuTrabajo (23 de abril de 2020). Las diez habilidades más demandadas para triunfar en el mundo laboral. Recuperado de <https://blog.computrabajo.com.mx/candidato/las-diez-habilidades-mas-demandadas-para-triunfar-en-el-mundo-laboral/>
- Deloitte. (2019). Tendencias en Capital Humano México 2019. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2019.pdf)
- Dessler, G. (2009). Análisis de puestos. En *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson
- Diaz, L. (2010). La observación. [Apoyo Didáctico] Recuperado de [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Lidia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)
- Gallegos, R. (mayo 2020). 7 características de un buen reclutador de TI. Empleos TI [Blog]. Recuperado de <https://empleosti.com.mx/blog/7-caracteristicas-de-un-buen-reclutador-ti/>
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2). Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972008000200005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005)
- Giraldo, L., Joyanes, L & Medina, V. (diciembre, 2013). Estrategias de Colaboración 2.0 para la transferencia de conocimiento. *Revisa Ingeniería Universidad de Medellín*, 12 (23), 145-156. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v12n23/v12n23a12.pdf>

- Grados, J. & Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. México: El manual moderno S.A de C.V
- Haidar, A., Irala, M. & Deggeller, M. (2016). *Análisis - Síntesis*. [Trabajo escolar]. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/005004971cfaa98c0d9b5>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., García, M. & Limó, S. (2010). *Fundamentos De Metodología De La Investigación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Herrera, L. (2005). *Liderazgo y Dirección*. [Plan de asignatura]. Recuperado de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- Hofstand, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Diaz de Santos S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (23 de abril de 2019). *Indicadores de Ocupación y Empleo Cifras Oportunas Durante marzo de 2019*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019_04.pdf)
- Leal, E. (1998). *Análisis Comparativo de Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/600/1/1080080903.PDF>
- López, L. (2010). *Compendio De Instrumentos De Evaluación Psicológica*. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas.
- López, J. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. *Universidad Católica Boliviana San Pablo*, (26), 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Lladó, D., Sánchez, L. & Navarro, M. (2013). *Competencias Profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad*. Estados Unidos de América: Palibrio LLC.
- ManpowerGroup. (2018). *Encuesta de escasez de talento 2018. Resolviendo la escasez de talento, crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes*. Recuperado de

[https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0/MG\\_EscasezdeTalentoMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_T=O=url&CACHEID=db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0](https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0/MG_EscasezdeTalentoMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T=O=url&CACHEID=db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0)

- Montilva, C. et al. (2008). Diseño de programas de actualización profesional interactiva a distancia. *Educare*, 12(43). Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102008000400014&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102008000400014&lng=es&tlng=es)
- Miranda, B. (2000). *Negociación y colaboración*. El Salvador: Comunicación y Mercadeo.
- OCC Mundial. (15 de marzo de 2020). ¿Qué tan rápido es el reclutamiento laboral en México? Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/rapido-reclutamiento-laboral-en-mexico-infografia/>
- Oliveras, E. (22 de marzo de 2017). *Cultura Empresarial; Concepto, Tipos y Componentes*. [Blog]. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/cultura-empresarial-concepto-tipos-componentes/>
- Perpiñá, C. (2014). *Manual De La Entrevista Psicológica*. Madrid: Pirámide.
- Pérez, O. (28 de junio de 2016). 7 competencias laborales muy valoradas por las empresas. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz O. S.A
- Ribes, E. (2006). Competencias conductuales: Su pertenencia en la formación y práctica profesional del psicólogo. *Revista Mexicana de Psicología*, 23 (1), 19-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020646003.pdf>



- Ribes, E. (2011). El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordon*, 63 (1), 33-45. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/28902>
- Romero, J. (2016). *Nuevas Tendencias en el Reclutamiento y Selección de Personal. (Tesis Licenciatura)*. Recuperada de Universitas Miguel Hernández
- Rugarcía, A. (2004). El desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en la Ingeniería Química. Barcelona: Reverté S.A
- Sánchez, E. (2008). Las tecnologías de Información y comunicación (TIC) desde una perspectiva social. *Revista Educare*, (7), 155-162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114584020.pdf>
- Siliézar, M. (2011). Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal: Como hacer que su Reclutamiento Funcione. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=6kW-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+definicion&ots=ZFjA3D8UuJ&sig=RDGB0jW2eyaiYvxOe-gEJ9QN9Nc#v=onepage&q=reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20definicion&f=false>
- Sosa, A. & Capote, S. (2014). Modelo Tradicional Versus Enfoque por competencias. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1XYj3SepvVvwpAT1sKVoB8GXUneqzsihS/view?usp=sharing>
- Sociedad Mexicana de Psicología (2002). Código Ético. México, Trillas

- Suárez, C., Dusú, R., & Sánchez, M. (2007). Las capacidades y las competencias: su comprensión para la formación del profesional. *Dialnet Plus*, 16 (1), 30-39 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968554>
- Schmidt, S. (2006). Competencias, Habilidades Cognitivas, Destrezas Prácticas y Actitudes. Definiciones y Desarrollo. Recuperado de <https://docplayer.es/29762926-Competencias-habilidades-cognitivas-destrezas-practicas-y-actitudes-definiciones-y-desarrollo.html>
- The Business School, The Adecco Group & Google. (2020). The Global Talent Competitiveness Index. Recuperado de <https://adecco.cl/wp-content/uploads/Adecco-GTCI2020.pdf>
- Valenzuela, B. & Ortiz, M. (2004). Análisis de Puestos de Trabajo. México: Mora-Cantúa Editores, S.A de C.V
- Vélaz, I. (1999). Clima y Cultura Organizacional. España. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A.

## XI. Anexos

### Anexo 1. Consentimiento Informado

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTChxG\\_gzRrHB91bp1f\\_gitJkCDZovS0vcHalANwz2mWZHYg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTChxG_gzRrHB91bp1f_gitJkCDZovS0vcHalANwz2mWZHYg/viewform)

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

A través de este documento quiero hacerle la atenta invitación a participar de manera voluntaria en un estudio de Investigación. El cual tiene por objetivo elaborar un manual de Reclutamiento y Selección por competencias para el puesto de Analista de Reclutamiento y Selección en el área de TI (Tecnologías de la Información) de su Empresa.

La participación es de carácter voluntario para la cual, en dicho estudio, se solicita su autorización para realizarle una entrevista, así como poder grabar en audio esta, todo ello con fines académicos, de investigación y de carácter profesional, manteniendo siempre el anonimato e identidad de su persona. Al dar clic en “Acepto” deja constancia de haber comprendido y leído la información del objetivo de la investigación y de su participación.

Mi consentimiento es voluntario y puedo retirar mi participación en cualquier momento, así mismo dejo constancia de haber comprendido y leído la información del objetivo de la investigación y de mi participación:

Gracias.

SI ACEPTO [ ] NO ACEPTO [ ]

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma:

\_\_\_\_\_

## Anexo 2. Guía de Entrevista

**Objetivo:** Mediante la presente entrevista, se pretende observar de manera indirecta y a su vez obtener información sobre el perfil de Analista de reclutamiento.

**Tiempo:** Se estima de 15 minutos a 25 minutos, dependiendo de cada entrevistado.

**Lugar:** Debido a la situación por la que estamos pasando (Contingencia del COVID 19), ayudados de la tecnología se realizara esta por medios digitales de manera virtual (Zoom).

**Entrevistador:** Brenda Liliana Trejo Remigio

Fecha:

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?
2. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando bajo ese puesto?
3. ¿Qué formación académica tiene?
4. ¿Cuál es la escolaridad mínima que se solicita para su puesto?
5. ¿Se necesita de alguna experiencia mínima y previa para el rol que desempeña actualmente?
6. ¿Cuáles son los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse en el puesto?
7. ¿Que lo que más le gusta de su puesto?
8. ¿Qué es lo que le desagrada de su puesto?
9. ¿Le reporta a alguien de manera directa sus resultados?
10. ¿Existe algún formato en específico para plasmar sus resultados y algún día y horario?
11. ¿Podría compartirme ¿Cuáles han sido los últimos cursos que ha tomado en su ramo para la actualización de su área?
12. ¿Con que otras áreas que conforman la organización interactuar?
13. ¿Cuáles son las principales actividades que desempeña en su puesto actual?
14. ¿Cuales son sus principales responsabilidades?
15. ¿Qué medios son los que utiliza para llevar a cabo sus actividades diarias?
16. ¿Qué herramientas utiliza para desempeñar su puesto?
17. ¿Cuáles considera que han sido las dificultades a las que ha tenido que enfrentarse en su labor?
18. ¿Bajo qué condiciones laborales se encuentra?
19. ¿En algún momento le ha tocado tener que modificar su comportamiento para poder trabajar con alguna persona o bien en equipo?

20. ¿Alguna vez sus intereses personales han entrado en conflicto con los de su actual empresa?
21. ¿Cuáles son los pasos a seguir que usted emplea para resolver un problema?
22. Podría compartirme un resultado del cual se sienta satisfecho y cómo fue que llegó a él.
23. ¿Qué es a lo último a lo que se ha tenido que adaptar en su actual empleo?
24. Cuénteme de alguna experiencia en la que haya brindado una mejora a su puesto de trabajo
25. Cuando y como fue la última vez que no perdió de vista su propiedad, pese a que se le presentaron cuestiones urgentes
26. ¿Tiene personas a su cargo? ¿Cuántas?
27. ¿Cuáles son los nombres de los puestos de las personas que están bajo su supervisión?
28. ¿Cuáles son las principales funciones de las personas que tiene a su cargo?
29. ¿cuáles son las principales tareas que desempeñan las personas que supervisa?
30. En algún momento le ha tocado tener que negarle alguna petición a sus colaboradores
31. Como le hizo para que sus colaboradores cumplieran los procedimientos establecidos por la empresa
32. ¿Qué hace para definir metas y objetivos para los demás?
33. ¿A qué dificultades cree que se enfrentan sus colaboradores al momento de realizar sus actividades?
34. ¿Cuáles son los medios y herramientas que deben utilizar sus colaboradores para el logro de objetivos?

### Anexo 3. Cuestionario por competencias

#### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE UN ANALISTA DE RECLUTAMIENTO EN TI POR COMPETENCIAS

En el presente se le muestra una serie de preguntas relacionadas con las competencias que pueden formar parte del desarrollo de sus funciones y responsabilidades incluidas en su puesto.

Puesto \_\_\_\_\_

Tiempo de permanencia en el puesto \_\_\_\_\_

#### PARTE 1 DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE DEL PUESTO

A continuación, encontrará la definición de una serie de competencias que se han considerado pueden formar parte del perfil de su puesto para el desarrollo de sus funciones y actividades.

Para definir estas competencias es importante que se ubique en las funciones que usted desarrolla, para eso le recomendamos implementar unas preguntas que facilitaran su reconocimiento:

- Para mi puesto ¿necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades?, Si la respuesta es afirmativa coloque una “X” en la columna “SI” caso contrario coloque el símbolo en la columna “NO”
- ¿Qué importancia tiene esta competencia para el desarrollo de mis funciones y actividades? Para responder este último cuestionamiento piense en las funciones que desarrolla en su cargo, elija entre aquellas competencias que ha considerado necesarias (pregunta anterior) las que cree que son prioritarias o claves y ordénelas según su importancia en la columna “ORRDEN”, escriba un 1 para la más importante, un 2 para la siguiente y así sucesivamente.

Si considera que hay alguna competencia que es relevante para su cargo, y no ha sido contemplada en el listado, por favor agréguela en el espacio “OTRAS”

NOTA: el orden en el que se presentan las competencias es aleatorio, por lo tanto, le solicitamos leer la totalidad antes de responder.

## SU PUESTO EXIGE LAS SIGUIENTES COMPTENCIAS:

SI	NO	ORDEN	COMPETENCIA
			<b>Liderazgo</b> capacidad planificar, organizar, comprender las necesidades y valores de los miembros del equipo, influir sobre los mismos, resolución de conflictos y lograra la cohesión.
			<b>Cultura Empresarial</b> conjunto de opiniones, normas, valores, prestaciones a las que todas las personas que conforman la organización se deben apagar dentro de una empresa.
			<b>Comunicación Asertiva</b> proceso en el que dos o más personas intercambian información, tratando de comprender e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de manera eficaz, clara y concisa.
			<b>Colaboración</b> reunir esfuerzos para trabajar conjuntamente con otras personas o instituciones, para un objetivo común.
			<b>Negociación</b> discusión y diálogo con el objetivo de llegar a un acuerdo.
			<b>Flexibilidad</b> capacidad de adaptarse a condiciones, situaciones cambiantes.
			<b>Solución de Problemas</b> Proceso para en el cual hay variedad de respuestas ante situaciones problemáticas o de conflicto teniendo potencialmente la capacidad de elegir la mejor solución.
			<b>Actualización Profesional</b> capacitación y formación contante para mantenerse actualizado en temas relacionados al área perteneciente.
			<b>Orientación a resultados</b> guía de acciones dirigidas al cumplimiento de metas establecidas.
			<b>Análisis</b> recolectar, procesar y estudiar nueva información para resolver problemas y poder tomar decisiones.
			<b>Sentido de Organización</b> priorización de tareas para lograr el cumplimiento de objetivos y mejora de tiempos de respuesta.
			<b>Creatividad e innovación</b> proponer y poner en marcha nuevas alternativas que brinden mejoras a los procesos correspondientes.
			Otra ¿Cuál?
			Otra ¿Cuál?

## PARTE 2 DETERMINACION DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVES ASOCIADOS A CADA COMPETENCIA

Una vez que ordeno y señalo las competencias que considera son claves para el desarrollo de las funciones de su cargo, le solicitamos que indique los comportamientos que considera importantes en cada una de ellas para que pueda desempeñar su trabajo de la forma más efectiva posible.

Se le presentaran diferentes comportamientos unificados en 3 categorías tal como lo indico a continuación:

- Nivel 1 Básico: Demuestra conocimientos básicos en las tareas asignadas. Demuestra ejecución básica en los procesos asignados. Presenta actitudes y destrezas que llevan a realizar tareas básicas, para lo cual requieren de supervisión.
- Nivel 2 Intermedio: Demuestra un nivel medio de conocimiento en las tareas asignadas, así como la ejecución de los procesos asignados. Presenta buena actitud frente a los diferentes procesos. Requiere de supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad.
- Nivel 3 Avanzado: Presenta alto nivel de conocimiento en las tareas asignadas. Demuestra experiencia en sus labores. Presenta una actitud proactiva frente a los diferentes procesos. Es un referente frente a sus compañeros por el dominio y manejo de dichas competencias, le es posible brindar asesoría a sus compañeros sobre esta competencia.

Usted deberá elegir cual de esos niveles de comportamientos es el que más se ajusta a las funciones y actividades que usted desarrolla en su cargo, marcando un “X” en la casilla de APLICA.

NOTA: asegúrese de elegir los comportamientos únicamente de las competencias que determino como clave en las preguntas anteriores.

COMPETENCIA		LIDERAZGO
APLICA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa sus ideas de manera clara y precisa.</li> <li>• Llega a influir en los colaboradores que se encuentra en niveles funcionales similares al suyo.</li> <li>• Diseña objetivos, aunque ponerlos en marcha se le dificulta.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta en sus compañeros mayor acción hacia el logro de objetivos.</li> <li>• Incluye sobre colaboradores que se encuentran en un nivel funcional diferente al suyo.</li> <li>• Diseña y fija objetivos, brindando seguimiento y retroalimentación a los integrantes del equipo de trabajo.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores los reconocen como un líder.</li> <li>• Influye de manera positiva a los colaboradores mediante la motivación, compromiso para el logro de objetivos institucionales.</li> <li>• Su comunicación es clara y precisa.</li> </ul>
COMPETENCIA		CULTURA ORGANIZACIONAL
APLICA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS



	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe que existen normas, prestaciones que brinda la empresa, pero no tiene claro cuáles son.</li> <li>• Sus ideas se apegan a las de la organización, pero no al 100%.</li> <li>• Conoce los valores de la empresa.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene claridad de las normas, prestaciones y valores por las que se rige la organización.</li> <li>• Se apega a las ideas que la empresa tiene desde un inicio.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a que los colaboradores conozcan y tengan claras las normas, prestaciones y valores que se exigen.</li> <li>• Transmite las ideas organizacionales con claridad y sinceridad.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>		<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>
<b>APLICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa ideas, sentimientos de forma respetuosa.</li> <li>• Capacidad de escucha.</li> <li>• Resuelve problemas de manera tranquila y tomándose un tiempo.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externa y defiende sus ideas, pensamiento y sentimientos con claridad coherencia y siempre con respeto hacia el otro.</li> <li>• Escucha y puede entender e interpretar a la otra persona.</li> <li>• Ayuda a impulsar las iniciativas de los demás y las propias.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra con su facilidad de expresar ideas el cumplimiento de objetivos establecidos.</li> <li>• Identifica y afronta de manera positiva los comportamientos que alteran la comunicación.</li> <li>• Actúa como formador y guía de colaboradores y compañeros que tenga a su cargo mediante un comportamiento asertivo.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>		<b>COLABORACIÓN</b>
<b>APLICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa cada que se lo solicitan.</li> <li>• Trabaja en equipo, pero no es algo de su agrado.</li> <li>• Se le dificulta poder tratar con el resto de equipo y lograr objetivos establecidos.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantemente busca alternativas para apoyar a los demás y brindar soluciones</li> <li>• Comparte ideas, pero también sabe escuchar las propuestas del resto de sus compañeros.</li> </ul>







		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con los objetivos establecidos y ayuda a que el resto también los cumpla.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad para trabajar conjuntamente en el logro de metas estipuladas.</li> <li>Brinda herramientas para que el trabajo se cumpla en tiempo y forma establecida.</li> <li>Disposición en todo momento para aclarar dudas.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>		<b>NEGOCIACIÓN</b>
<b>APLICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece comunicación, pero no logra identificar áreas para intervenir.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce estrategias de comunicación y se dirige con claridad para poder llegar a su objetivo.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su poder de convencimiento y la habilidad de comunicación efectiva, clara, precisa y transparente en conjunto hacen que llegue acuerdos.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>		<b>FLEXIBILIDAD</b>
<b>APLICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cuesta trabajo adaptarse a nuevas situaciones y no identifica como afrontarlas.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabe que adaptarse a nuevas situaciones o actividades forman parte de su crecimiento y se muestra abierto a vivirlas y aprender de ellas.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su nivel de adaptación es alto pues no tiene inconveniente en enfrentarse ante situaciones nuevas y desafiantes.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>		<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>
<b>APLICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica posibles soluciones ante un conflicto.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>La elección de solución ante una situación crítica lo hace de manera rápida pero eficaz.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene estipulado una serie de pasos a seguir para elegir la solución idónea ante un conflicto.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>		<b>ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL</b>
<b>APLICA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma cursos que le son asignados.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca herramientas e información que le ayude a mejorar sus actividades laborales.</li> <li>Se prepara constantemente para estar actualizado en temas que le competen a su área laboral.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imparte cursos al resto de los colaboradores con el fin de transmitir su conocimiento y brindar más herramientas de conocimiento.</li> </ul>

COMPETENCIA		ORIENTACION A RESULTADOS
APLICA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja bajo objetivos previamente diseñados y realistas.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> <li>• Tiene interés y motivación por alcanzar metas establecidas.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla situaciones que se puedan presentar a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Se interesa por tener retos desafiantes, pero está consciente de las consecuencias y sabe actuar de manera cautelosa antes estas.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de actuar de manera ágil y hábil antes situaciones críticas.</li> <li>• Brinda mejoras continuas.</li> </ul>
COMPETENCIA		ANÁLISIS
APLICA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca, estudia y reconocer información básica.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolecta, estudia, procesa información importante para una buena comprensión.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indaga, estudia y procesa nueva información esencial para extraer conclusiones.</li> </ul>
COMPETENCIA		SENTIDO DE ORGANIZACIÓN
APLICA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica sus actividades.</li> <li>• Pone atención y sigue las indicaciones al momento de la realización de tareas.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriza, planifica sus actividades con un orden establecido.</li> <li>• Comparte y lleva a cabo estrategias a seguir para que el resto de compañeros y usted mismo logren sus tareas de manera ordenada.</li> </ul>
	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra capacidad de poder planificar y expresar con claridad las actividades a desempeñar del equipo o personas que tenga a su cargo siguiendo un plan para un resultado eficaz.</li> </ul>
COMPETENCIA		CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
APLICA	NIVEL	COMPORTAMIENTO
	1 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca alternativas para ser más eficiente en sus actividades.</li> </ul>
	2 INTERMEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña nuevas estrategias para una mejora de actividades diarias.</li> </ul>

	3 AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enseña nuevas alternativas, herramientas y/o estrategias que ayudan a la realización del trabajo del resto de los compañeros colaboradores.</li></ul>
--	---------------	---

#### Anexo 4. Descripción de puesto.

<b>Puesto</b>	<b>Analista de Reclutamiento y Selección en TI</b>
<b>Área /Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Mínimo dos años de experiencia en Reclutamiento enfocado a Tecnologías de la Información, realizando entrevistas y aplicando e interpretando la prueba psicométrica que asigna la empresa
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería en administración Industrial y/o Pedagogía carreras con enfoque a Recursos Humanos.
<b>Conocimientos Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Paquetería Office en específico Excel.</li> <li>• Bolsas de Trabajo Nacionales y de Latinoamérica.</li> <li>• Manejo de ERP SAP.</li> <li>• Conocimiento de perfiles Junior, Semi Senior, Senior en el área de TI.</li> <li>• Lenguajes de programación.</li> <li>• Ciclos del Desarrollo de software.</li> <li>• Ingles Básico- Intermedio.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir las vacantes en tiempo y forma a nivel Latinoamérica.</li> <li>• Mandar una terna de candidatos viables.</li> <li>• Apegarse a los requerimientos que establece el cliente para cada vacante.</li> <li>• Dar seguimiento a entrevista de candidatos con los clientes.</li> <li>• Convencer al candidato de que la propuesta es viable de manera laboral, y económica.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos establecidos.</li> <li>• Envío de un número de candidatos a la semana establecidos.</li> <li>• Cumplir con el número de contrataciones mensuales.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de candidatos.</li> <li>• Atracción de candidatos y la selección de los mismos.</li> <li>• Publicación de vacantes en las diferentes bolsas de cada país y en las redes sociales.</li> <li>• Realización de Entrevistas Presenciales (cuando son vacantes de México), virtuales y telefónicas.</li> <li>• Seguimiento de procesos con los candidatos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reportes administrativos diarios y semanales.</li> <li>• Evaluaciones psicométricas.</li> <li>• Análisis de candidatos y de vacantes dependiendo del requerimiento del cliente.</li> <li>• Generar cartera de candidatos en un formato específico.</li> <li>• Agendar entrevistas técnicas entre los candidatos y los clientes.</li> </ul>
<b>Herramientas</b>	Medios digitales (correo electrónico, redes sociales), Computadora y Teléfono fijo,
<b>Otras áreas con las que tiene relación indirecta.</b>	Compensaciones, al ser una consultora se trabaja con diferentes clientes como: transporte, telecomunicaciones, seguros, finanzas, nominas, contabilidad, administrativas.
<b>Condiciones laborales</b>	Jornada laboral de lunes a jueves con un horario de 8:30 am a 6:00 pm y los viernes de 8:30 a 3:00 pm, contrato directo con la empresa, prestaciones de ley y superiores nomina 100%. Espacio asignado e individual de trabajo, se brinda computador, diadema, así como una silla y escritorio individual
<b>Riesgos</b>	El área en donde se encuentra ubicado el corporativo es una zona industrial y en donde se encuentra el área de Reclutamiento y Selección se comparte con otras áreas por lo que el ruido y movimiento de maquinarias y camiones de carga es un factor que puede afectar la salud de los colaboradores.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Orientación a resultados.</li> <li> Solución de problemas.</li> <li> Comunicación asertiva.</li> <li> Negociación.</li> <li> Organización.</li> <li> Análisis</li> </ul>

## **Anexo 5 Guía de Entrevista para el puesto “Analista de Reclutamiento y selección especializado en el área de TI”**

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Qué aspecto de su educación considera que lo ha preparado para este puesto?
3. ¿Qué capacitación especializada ha recibido que haga posible que usted desempeñe este puesto?
4. ¿Cómo se da cuenta si está haciendo un buen trabajo?
5. ¿Cómo expresaría una frustración?
6. ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su actual empleo y como los enfrenta? (en caso de que no esté laborando cambiar el verbo ha pasado)
7. ¿Cómo organiza y planea las tareas que le son encomendadas y que son importantes?
8. Coménteme de alguna experiencia laboral en la cual usted considera es el logro más importante de su carrera profesional.
9. ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de estudio?
10. Si se le pidiera ejecutar una tarea que no estaba dentro de las que se le menciono al inicio del día, ¿Cómo reaccionaría?
11. Describa alguna situación donde no haya cumplido los plazos estipulados ¿Por qué ocurrió?
12. ¿Prefiere hablar con un candidato por teléfono o por e-mail? ¿Por qué?
13. Podría proporcionarme ejemplos de las distintas técnicas que ha utilizado cuando trata de convencer a un candidato para que quiera iniciar el proceso de selección.
14. Cuénteme de alguna vez que tuvo que trabajar eficientemente bajo presión
15. ¿Prefiere trabajar con otras personas o solo? ¿Cuál es el rol que juega en un equipo de trabajo?
16. ¿Qué cree que piensan y opinan su ex jefe y sus ex compañeros sobre su trabajo?
17. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
18. Tiene dos candidatos para una misma vacante, ambos poseen cualidades y características idénticas ¿cómo decidiría?
19. ¿Como se mantiene al tanto de los nuevos perfiles del área de TI?
20. ¿Cuáles son los lenguajes de programación que brindan mayores beneficios?
21. ¿Qué framework utiliza un desarrollador Java Back End?
22. ¿Cuál es el beneficio más importante que tiene los desarrolladores orientados a objetos?

**Anexo 6. Hoja de Observaciones**

<i>Fecha</i>	<i>Nombre del Entrevistador</i>	<i>Nombre de la Empresa</i>
<i>Expectativas Salariales</i>	<i>Formación Académica</i>	
\$		

Perfil	Aspectos	Observaciones / Anotaciones
	Conocimientos Técnicos	
	Experiencia en Reclutamiento y selección	
	Experiencia en área de TI (cuales perfiles reclutaba y tecnologías que conoce)	



	Gesticulaciones	
	Tono de voz / movimientos corporales/	
	Actitud en la entrevista	

*Firma*

---

### Anexo 7. Ejercicio de simulación

A continuación, el reclutador le leerá al candidato (a) tres situaciones a las que puede enfrentarse, estas se leerán una por una para que el candidato (a) responda como lo solucionaría, después del recuadro que contiene la situación estará una rúbrica en donde el reclutador deberá de marcar con una “X” el nivel que considera de dominio (Bueno, medio, nulo) de la competencia evaluada todo ello de acuerdo a la respuesta que proporcione el candidato.

<b>Situación 1</b>	Es miércoles por la tarde (3:00 pm) quedan solo tres horas para el término de la jornada laboral y tu líder te solicita con urgencia que presentes antes del término del día al menos un candidato para una vacante con un perfil muy especializado y complicado ya que el cliente es muy exigente, ¿Cómo lo resolverías?, ¿Qué pasos utilizarías para el logro de la meta planteada?
<b>Situación 2</b>	Encuentras a un candidato que es perfecto para la vacante que estás buscando, cumple con todos los requisitos, técnicos, habilidades, conocimientos y experiencia deseada, pero su actitud no es la mejor, aunado a ello en el filtro telefónico no tienes permitido decir cantidades económicas, cuando llega el momento de preguntar las pretensiones económicas del candidato, él te dice que primero quieres saber ¿Cuánto ofrecen para la vacante? ¿Qué haces ante tal situación?
<b>Situación 3</b>	La situación es parecida a la anterior solo que en esta ocasión las pretensiones económicas del candidato son más altas de las que tiene la vacante, ¿cómo haces para convencerlo de que acepte?

### Instrucciones para el llenado de la Escala Comportamental.

Después de escuchar la respuesta del candidato y una vez terminada la entrevista el reclutador deberá seleccionar el nivel de la respuesta acorde a lo que se indica en cada nivel, indicándolo con una “X” en el espacio que se encuentra debajo de cada nivel.

<b>Escala Comportamental situación 1</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Media</b>	<b>Bajo</b>
<b>Sentido de organización:</b> priorización de tareas para lograr el cumplimiento de objetivos y mejora de tiempos de respuesta.	Organiza, prioriza, tiene claros y establecidos los pasos que debe seguir para lograr presentar un candidato.  <input type="checkbox"/>	Sabe cuáles son los pasos que seguiría para presentar a un candidato, pero no logra priorizar como comenzar.  <input type="checkbox"/>	No tiene identificados los pasos a seguir para poder presentar a un candidato.  <input type="checkbox"/>
<b>Solución de Problemas:</b> proceso para en el cual hay variedad de respuestas ante situaciones problemáticas o de conflicto teniendo potencialmente la capacidad de elegir la mejor solución.	Logra en su respuesta mostrar que encontró la forma de presentar al candidato que le solicitan.  <input type="checkbox"/>	Brinda varias alternativas para la presentación del candidato, pero carece de poder elegir solo una.  <input type="checkbox"/>	No brinda alternativas e interpreta que no se lograra.  <input type="checkbox"/>
<b>Orientación a resultados:</b> guía de acciones dirigidas al cumplimiento de metas establecidas	Brinda una respuesta en la que indica que presentaría al candidato en menos del tiempo establecido.  <input type="checkbox"/>	Logra en su respuesta presentar al candidato, pero fuera de tiempo y con limitantes.  <input type="checkbox"/>	Indica que no se puede presentar al candidato en tan poco tiempo.  <input type="checkbox"/>
<b>Análisis:</b> recolectar, procesar y estudiar nueva información para resolver problemas y poder tomar decisiones	Escucho atentamente, y espero un momento para estudiar la información y poder expresar la manera en que resolvería la problemática.  <input type="checkbox"/>	Supo procesar la información proporcionada de la problemática, pero le costó trabajo poder tomar una decisión.  <input type="checkbox"/>	No supo cómo resolver la situación.  <input type="checkbox"/>

Comentarios:

<b>Escala Comportamental 2 y 3</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<p><b>Negociación:</b> discusión y diálogo con el objetivo de llegar a un acuerdo</p>	<p>Muestra que se establecerá el diálogo defendiendo sus ideas, demuestra que será con respeto y con disposición a escuchar al candidato a fin de llegar a un acuerdo.</p>	<p>Logra expresar que existirá el intercambio de ideas, pero no logra identificar como podrá convencer al candidato de que acepte.</p>	<p>No muestra que dialogue y no convence al candidato.</p>
<p><b>Solución de Problemas:</b> Proceso para en el cual hay variedad de respuestas ante situaciones problemáticas o de conflicto teniendo potencialmente la capacidad de elegir la mejor solución.</p>	<p>Logra exponer solución a las problemáticas, indicando las razones por las cuales no puede tratar el tema económico y demuestra convencer al candidato de aceptar el rango salarial.</p>	<p>Logra brindar una solución a la pregunta del candidato, pero no demuestra lograr convencerlo de que acepte el rango salarial.</p>	<p>No muestra en su respuesta convencer al candidato de aceptar el rango salarial y tampoco supo manejar la pregunta que le hace el candidato.</p>
<p><b>Comunicación Asertiva:</b> proceso en el que dos o más personas intercambian información, tratando de comprender e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de manera eficaz, clara y concisa</p>	<p>Supo responder de forma clara y concisa, logra responderle al candidato el motivo por el cual no puede compartir cantidades económicas y menciona como convencería al candidato de aceptar.</p>	<p>Expresa sus ideas de manera clara, pero le cuesta trabajo brindar alternativas para convencer al candidato.</p>	<p>No expresa sus ideas de manera clara y se sale de contexto, en su respuesta no demuestra convencer al candidato.</p>

Comentarios:

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_